

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

***“¿Cómo al implementar el diseño de un programa de capacitación para instructores internos, mejorará la efectividad de los cursos de capacitación en TATA CONSULTANCY SERVICES – ECUADOR?”***

Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial

**Autora:** Solís Pico Silvana Elizabeth  
**Director:** Dr. Benjamín Reinaldo Meza Oleas

**Quito – 2011**

I

0454

S959 Solís Pico, Silvana Elizabeth

Cómo al implementar el Diseño de un Programa de Capacitación para Instructores Internos, mejorará la efectividad de los Cursos de Capacitación en TATA CONSULTANCY SERVICES – ECUADOR?/Silvana Elizabeth Solís Pico. – Informe final del trabajo de grado, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. – Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial, 2011.

220 p.: il.

Tutor: Benjamín Reinaldo Meza Oleas

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios por darme la oportunidad de vivir y ayudarme en el transcurso de mi vida.
- A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera.
- A toda mi familia, por el ánimo que me dieron para seguir adelante en mis estudios lejos de ellos.
- A todos los profesores de Psicología Industrial, por darme sus conocimientos.
- A la Facultad de Psicología, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.
- Al Doctor Benjamín Meza por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.
- A mis compañeros de clase y amigos que me apoyaron en estos cinco años de estudio.

Gracias a todos ustedes, porque con su ayuda he podido completar mi estudio superior con éxito, a todos siempre los llevaré en mi corazón.

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti DIOS, porque me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño a mis padres, que me dieron la vida y han estado conmigo cada momento que lo necesitaba, Gracias por todo papi, mami, por darme una carrera para mi futuro, por confiar y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome su amor aunque sea en la distancia, por todo esto les agradezco de todo corazón que estén conmigo a mi lado.

Los quiero con todo mi corazón, este trabajo que me llevo varios meses hacerlo los dedico a ustedes, aquí les devuelvo lo que ustedes me dieron en un principio.

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 18 de abril del 2013

Yo **Solís Pico Silvana Elizabeth**, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. **1804466496**, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Grado Académico:

*“¿Cómo al implementar el Diseño de un Programa de Capacitación para Instructores Internos, mejorará la efectividad de los Cursos de Capacitación en TATA CONSULTANCY SERVICES – ECUADOR?”*

Es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

f 

**Solís Pico Silvana Elizabeth**  
**C.C. 1804466496**

## AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Solís Pico Silvana Elizabeth en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

*“¿Cómo al implementar el Diseño de un Programa de Capacitación para Instructores Internos, mejorará la efectividad de los Cursos de Capacitación en TATA CONSULTANCY SERVICES – ECUADOR?”*,

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 18 de abril del 2013

f 

Solís Pico Silvana Elizabeth  
C.C. 1804466496

## RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, Capacitación de Empleados, específicamente Entrenamiento en servicio de Maestros. **El objetivo fundamental** es elevar la efectividad de cursos de capacitación impartidos por instructores internos, en una empresa multinacional de servicios tecnológicos. Las evaluaciones bajas a los instructores, sobre expectativas de los participantes; motiva a proponer la interrogante: ¿al implementar el programa de capacitación para instructores internos, se mejorará la efectividad de los cursos de capacitación?; se sustenta teóricamente en la corriente conductista de Chiavenato, que se basa en el desarrollo de habilidades y competencias, transmisión de conocimientos específicos ; tratado en tres capítulos: capacitación y desarrollo, andragogía y efectividad. Investigación correlacional, no experimental con método inductivo deductivo. Se ha entrevistado a supervisores para averiguar falencias metodológicas de instructores y la observación directa para examinar el aspecto comportamental de participantes. A doce instructores, los participantes han evaluado método de enseñanza; cuyas calificaciones han sido deficientes. El implemento y desarrollo del Programa de capacitación a instructores, ha mejorado dicha calificación

### CATEGORIAS TEMATICAS

**PRIMARIA:** PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
GESTION DE PERSONAL  
CAPACITACION DE EMPLEADOS

**SECUNDARIA:** ENTRENAMIENTO EN SERVICIO DE MAESTROS

### DESCRIPTORES:

PROFESIONALES - CAPACITACION PEDAGÓGICA  
CAPACITACION ORGANIZACIONAL – PROGRAMAS PEDAGÓGICOS  
ANDRAGOGÍA  
EVALUACION PEDAGOGICA – CUESTIONARIO  
TATA CONSULTANCY SERVICES

### DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:

SIERRA – PICHINCHA – QUITO

## **SUMMARY DOCUMENTARY**

Work degree on Industrial Psychology, Personnel Management, Employee Training, specifically service Teacher Training. The main objective is to raise the effectiveness of trainings conducted by internal trainers in a multinational technology services. Low evaluations to instructors, above expectations of participants; motivates propose the question: how to implement the training program for internal trainers will improve the effectiveness of training?, Is based on the current behavioral theory of Chiavenato , which is based on the development of skills and competencies, specific knowledge transfer; treated in three chapters: training and development, andragogy and effectiveness. Correlational research, experimental no inductive deductive method. Supervisors were interviewed to find out methodological flaws instructors and direct observation to examine the behavioral aspect of participants. Twelve instructors, participants evaluated teaching method, whose ratings have been deficient. The implement and development of training program for instructors, such rating improved.

### **SUBJECT CATEGORIES**

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
PERSONNEL MANAGEMENT  
EMPLOYEE TRAINING

**SECONDARY:** TEACHERS TRAINING SERVICE

**DESCRIPTORS:**  
PROFESSIONAL - EDUCATIONAL TRAINING  
ORGANIZATIONAL TRAINING - EDUCATIONAL PROGRAMS  
ANDRAGOGY  
EDUCATIONAL ASSESSMENT - QUESTIONNAIRE  
TATA CONSULTANCY SERVICES

**GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS**  
SIERRA – PICHINCHA - QUITO



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Declaratoria de Originalidad .....	v
Autorizacion de la Autoria Intelectual .....	vi
Resumen documental .....	vii
Summary documentary .....	viii
Tabla de contenidos .....	ix
Tabla de cuadros	
Tabla de graficos	

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	1
Preguntas .....	1
OBJETIVOS .....	1
General .....	1
Especifico .....	1
JUSTIFICACIÓN.....	1
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>3</b>
TATA CONSULTACY SERVICES.....	3
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>5</b>
1. CAPACITACIÓN .....	5
1.1. Qué es Capacitación (conceptos) .....	5
1.2. Principales conceptos .....	5
1.3. Contenido de la Capacitación .....	7
1.4. Objetivos .....	7
1.5. Ciclo .....	8
1.6. Etapas .....	8
1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación (adultos) .....	18

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>48</b>
2. ANDRAGOGÍA.....	48
2.1. Qué es Andragogía.....	48
2.2 Origen.....	48
2.3. Principios.....	49
2.4. Características.....	49
 <b>CAPÍTULO III .....</b>	 <b>51</b>
3. EFECTIVIDAD (I).....	51
 <b>INVESTIGACION DE CAMPO .....</b>	 <b>52</b>
FASE 1: Diagnóstico de la efectividad de instructores .....	52
FASE 2: Diseño del programa de capacitación.....	63
Módulo I: Desarrollo de habilidades de exposición.....	81
Módulo II: Definiciones e Importancia de Capacitación.....	88
Módulo III: Elementos de un programa de Capacitación.....	92
Módulo IV: Elaboración y Manejo de Recursos Didácticos .....	107
Módulo V: Proceso de Evaluación.....	112
FASE III: Aplicación del programa de capacitación.....	115
FASE IV: Análisis de datos .....	127
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	 <b>197</b>
Conclusiones .....	197
Recomendaciones .....	197
 <b>C. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS</b>	
Tangibles .....	198
 <b>ANEXOS .....</b>	 <b>199</b>
ANEXO A. PLAN DE INVESTIGACION APROBADO .....	199
ANEXO B. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	206

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO**

### **DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El aspecto problemático se centra en las evaluaciones bajas sobre las expectativas de los participantes a los instructores

#### **Preguntas**

- ¿Diseñando e implementando un programa de capacitación para instructores, mejorarla efectividad de ellos?
- ¿Qué hacer para disminuir el ausentismo de los participantes a los diferentes eventos que se imparte en la empresa?

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Diseñar e implementar un programa de capacitación para instructores internos de TATA Consultancy Services, con la finalidad de elevar la efectividad de los mismos.

#### **Específico**

- Diseñar un módulo de Capacitación para Instructores Internos de TCS – Ecuador.
- Disminuir el ausentismo de personas invitadas a las capacitaciones a través de la capacitación de los instructores.

### **JUSTIFICACIÓN**

Se tomó la decisión de implementar el diseño de capacitación para instructores de TCS, porque en las evaluaciones (retroalimentación), que realiza Learning Group luego de cada capacitación dictada, han dado como resultados diferentes carencias de la mayoría de instructores en su curso, escritas por los participantes de las mismas. Como son:

- El tiempo del curso es insuficiente
- Debe ser menos teórico y más práctica
- El instructor sabe mucho, pero no puede impartir su conocimiento.
- Falta material didáctico, etc.

Es por eso que me ha motivado a realizar un módulo para capacitación a instructores de TCS.

TCS – Ecuador; es una de las pocas empresas que brindan varias capacitaciones, nuestro promedio mensual es de 50 – 70 capacitaciones, y lo más importante es que se da seguimiento a las mismas.

La capacitación para instructores va a traer muchos beneficios a TCS, ya que se mejoraría la parte pedagógica de los cursos dictados en sus diversas temáticas, pero lo principal es que va a llegar de una manera adecuada la información que se transmite a los participantes de los eventos. De esta manera, se va a incrementar su desarrollo profesional así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

También va a disminuir el nivel de ausentismo de las personas que deben participar en los diferentes cursos que se dictan día a día, porque el instructor está bien preparado y existirá motivación en los participantes.

Factibilidad: Para Learnig Group es muy importante que se diseñe capacitaciones para los instructores de TATA, ya que es el área responsable del desarrollo de todo el personal, es decir, que existe mucho apoyo en este planteamiento.

Otro factor muy importante es que Yo, trabajo directamente en el Área de Capacitación, manejo todo el material de cursos, y no va a ser difícil obtener información que necesito para mi estudio.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **TATA CONSULTACY SERVICES**

TATA fue fundada en la India por Jamstji Tata en 1868, en un período en que la India incursionaba en la lucha por conseguir su independencia del imperio Británico, por la que nació dentro de una búsqueda de oportunidades de negocio que trataban de aportar a la construcción de la joven nación. Este enfoque de hacer país es un objetivo que ha permanecido como pilar de los valores del grupo.

TATA cuenta con empresas de fideicomisos que administran los bienes del grupo, parte de estos beneficios son destinados a instituciones de investigación, educación y ayuda social.

El nombre TATA, es un activo único que representa liderazgo con confianza. Nos apalancamos en este activo la sinergia en el grupo y convertirnos globalmente competitivos; este es el camino para el crecimiento sostenido y el éxito a largo plazo.

TATA Group siempre ha tratado de ser una organización guiada por valores. Valores fundamentales en que se basa nuestra forma de hacer negocios.

Mientras la razón para nuestra existencia es articulada por nuestra misión, nuestra visión refleja una aspiración a mejorar continuamente, a la existencia y a ser los mejores.

Nuestros valores nos caracterizan como una organización y guía de nuestras acciones.

### **MISIÓN**

Ayudará a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos, proporcionando servicios innovadores, asesoría y soluciones tecnológicas y de negocio. Hacer que sea una satisfacción para todos, colaborar con nosotros

### **VISIÓN**

Estar entre las 10 mejores a nivel mundial hasta el 2010

### **VALORES**

- Integridad
- Liderazgo
- Excelencia
- Respeto por el individuo
- Aprendizaje y Cooperación

### **Servicios que presta:**

*Somos parte del grupo TATA*, una de las empresas más grandes y respetadas de la India, estamos presentes en más de 85 países y somos aproximadamente 290.000 empleados en 98 compañías, distribuidos en siete sectores de negocios. Materiales de acero, Químicos, Ingeniería, Servicios,

Energía, Productos de Consumo, Tecnología, Comunicaciones y Business Process Outsourcing, a nivel mundial.

## **TCS ECUADOR**

- **Business Proces Outsourcing (BPO)**

- Automatización y mejoramiento de los procesos
- Procesos operativos basados en plataformas tecnológicas abiertas
- Administración global de servicios
- Mesa de Servicios y Call Center

- **Servicios Tecnológicos**

- Desarrollo del software a través de.
- Integración de sistemas y soluciones alineados al negocio
- Desarrollo nuevas aplicaciones

- **Consultoría**

- Asesoramiento y Administración de Proyectos de Negocio y Mejoramiento de Procesos:
- Éxito en las iniciativas estratégicas basadas en las mejores prácticas
- Disminuir costos e incrementar ingresos

- **Infraestructura Tecnológica**

- Administración de plataforma tecnológica:
- Maximizar el desempeño, efectividad y disponibilidad
- Administración global de Data Center
- Soporte en sitio

## MARCO TEORICO

### CAPÍTULO I

#### 1. CAPACITACIÓN

##### 1.1. Qué es Capacitación (conceptos)

Hay varias definiciones sobre capacitación, por lo cual he tomado las que me parecieron importantes:

“Capacitación, es un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en Capacitación y Educación: la capacitación significa preparar al personal para el puesto, mientras que el propósito de la educación para el ambiente dentro y fuera de su trabajo. *Whitehill jr. Arthur M., Personnel relations, Nueva York, 1995, pp 121-151.*

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemático y organizado, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias

##### 1.2. Principales conceptos

#### CAPACITACION

Cualquier actividad diseñada para mejorar el desempeño de otra persona en un área específica.

Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo, la capacitación consiste en proporcionar a sus empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán para de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo.

La capacitación, por tanto podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

#### ADIESTRAMIENTO

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz.

Significa “hacer a uno diestro” y diestro es lo mismo que derecho, en oposición a zurdo. Alude a la habilidad para hacer algo.

## **ENTRENAMIENTO**

Educación profesionalizada que adapta al hombre a un cargo o función. Es un zde ejecución reciente, propende pues facilitar herramientas y elementos que permitan el desempeño del puesto de una manera óptima y eficaz. Jalar arrastrar hacia un punto determinado.

## **DESARROLLO**

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio laboral con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad.

Es también el proceso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que lo rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

## **EDUCACION**

Proceso de formación social a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con el objeto de influir en ella.

El término educación entonces abarca toda la actividad humana ya que es un proceso continuo de enseñanza aprendizaje por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo un repertorio tal de conocimientos que les hace posible su supervivencia en la sociedad en la que se desenvuelven por lo tanto la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos para poder subsistir de una manera digna y satisfactoria.

**EDUCACION FORMAL:** Es un proceso de enseñanza aprendizaje estructurado y sistematizado que se imparte a través de instituciones que se rigen por medio del Ministerio de Educación y los legalmente reconocidos por el Estado Ecuatoriano, proporcionando al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.

**EDUCACION INFORMAL:** Es un proceso de enseñanza aprendizaje asistemático desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos experiencia práctica, habilidad y otros aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

Se entiende por aptitud a la potencialidad del individuo para aprender condición o serie de características que le permiten adquirir mediante un entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.



Se entiende por actitud como la tendencia del comportamiento afectivo regida por el conocimiento que un individuo tiene respecto a hechos, personas situaciones o instituciones.

Conocimiento conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

Habilidad es el conocimiento o destrezas necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Hábito es el comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

## **FORMACION PROFESIONAL**

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social económica cultural.

Es la educación que prepara a las personas para el ejercicio de una profesión, es la educación profesional, o no institucionalizada, que busca preparar y formar al hombre par una profesión en una determinada área del conocimiento, para el mercado de trabajo.

### **1.3.Contenido de la Capacitación**

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

1.- *Transmisión de la Información:* El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se comparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc.

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2.-*Desarrollo de Habilidades:* Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3.-*Desarrollo o Modificación de Actitudes:* Se busca generalmente la generación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en la relación con los clientes y usuarios o técnicas de ventas.

### **1.4.Objetivos**

Hay varios objetivos que se quieren lograr gracias a la capacitación, pero entre los principales están:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlos más receptivos a las nuevas tendencias de la administración. . “Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición, 2007, pp 387.

### **1.5.Ciclo**

La capacitación es el acto internacional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actividades y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- I. *Insumos, (entradas o inputs):* como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- II. *Procesos u Operación,* como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- III. *Productos (salidas),* como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito eficacia organizacional.
- IV. *Retroalimentación (feedback),* como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. “Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición, 2007, pp 388-389

### **1.6.Etapas**

#### **Detección de Necesidades – Diagnóstico**

##### **1. Análisis organizacional: el sistema organizacional.**

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación.

El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, sus competencias y distribución para poder alcanzar sus objetivos), sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual se inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se de enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que puedan evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos e éstas. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelven ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

## **2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación**

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización,

1. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y actitudes que desea la organización. “Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición, 2007, pg. 392-393

*Pontual*, recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

- 1) Número de empleados en la clasificación de puestos.
- 2) Número de empleados necesarios en la clasificación de puestos.
- 3) Edad de cada empleado en la clasificación de puestos
- 4) Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
- 5) Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado
- 6) Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
- 7) Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo de cada empleado.
- 8) Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- 9) Potencial del reclutamiento interno
- 10) Potencial del reclutamiento externo
- 11) Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
- 12) Tiempo de capacitación para los nuevos
- 13) Índice de ausentismo
- 14) Índice de rotación de personal
- 15) Deserción del puesto.

Estos aspectos, cuando se analiza continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los

planes de expansión de la propia empresa. *PONTUAL, Marcos, "Treinamento", manual de relaciones industriales, pg. 158*

### **3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.**

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. El análisis y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de la personalidad, que se requiere para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de los puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o conjunto de tareas.

- 1) Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
- 2) Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
- 3) Forma de realización de cada tarea por cumplir con los estándares de desempeño.
- 4) Habilidades, conocimientos actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

### **4. Medios para hacer una detección de las Necesidades de Capacitación.**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante.

Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que presentan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

- 1) *Evaluación del Desempeño*: Esta permite identificar a aquellos empleados que realizan su tarea por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las tareas de la empresa que requieran de atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- 2) *Observación*: Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevad número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etc.
- 3) *Cuestionarios*: Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de necesidades de capacitación.
- 4) *Solicitud de Supervisores y Gerentes*: Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

- 5) *Entrevistas con supervisores y gerentes:* los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueda resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- 6) *Reuniones Interdepartamentales:* discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asunto que conciernan a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 7) *Examen de empleados:* entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- 8) *Reorganización del trabajo:* siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o total será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9) *Entrevistas de Salida:* cuando el empleado abandona el puesto es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
- 10) *Análisis de puestos y especificación de puestos:* proporcionan un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- 11) *Informes periódicos:* de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores *a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores *a posteriori*).

- a. ***Indicadores a priori:*** son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
  - Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
  - Reducción del número de empleados.
  - Cambios de métodos y procesos de trabajo.
  - Sustituciones o movimiento del personal
  - Faltas, licencias y vacaciones del personal
  - Expansión de servicios.
  - Cambios en los programas de trabajo o de producción.
  - Modernización de la maquinaria o el equipo
  - Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
- b. ***Indicadores a posteriori:*** son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación.

*Problemas de producción, como:*

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad
- Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.

- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

*Problemas del Personal, como:*

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o nulo interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Número excesivo de faltas y reemplazos
- Dificultad para obtener buenos elementos.

***Programa de Capacitación para atender las necesidades.***

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar un programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿la necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿la necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personal y cuantos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizara la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación.

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?

- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior:

### **1. Planeación de la capacitación**

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde es efectuará la capacitación con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnostico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

### **2. Tecnología educativa de la Capacitación**

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de Capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje, es decir, obtener velo mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

#### *1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización*

- a) *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.
- b) *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimientos. Algunos procesos son desarrollados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
- c) *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no solo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos entre otros.

## 2. *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo*

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programa de inducción o integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- 3. *Programa de inducción o integración a la empresa:* busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

El programa de inducción contiene información sobre.

- La empresa: su historia
- El producto o servicio que ofrece.
- Los derechos y obligaciones del personal.
- Los términos del control del trabajo.
- Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y reglamento interno de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.



- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- La relación del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

1. el nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

#### 4. *Capacitación después del ingreso al trabajo*

La capacitación después del ingreso del trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo
- La capacitación fuera del lugar de trabajo.

#### 5. *Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación*

Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en en aula o local preparado para esta actividad.

- *Capacitación en el lugar de trabajo:* Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:
  - ✓ Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos
  - ✓ Rotación de puestos
  - ✓ Entrenamiento para algunas tareas.
  - ✓ Enriquecimiento del puesto
- *Capacitación fuera del lugar de trabajo:* La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con

él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- ✓ Aulas para exposiciones
- ✓ Expositiva y conferencias
- ✓ Seminarios y talleres
- ✓ Películas, transparencia, videocintas (televisión).
- ✓ Método de casos
- ✓ Discusión en grupos pequeños, paneles, foros.
- ✓ Dramatización
- ✓ Simulaciones y juegos
- ✓ Instrucción programada
- ✓ Oficinas de trabajo
- ✓ Reuniones técnicas.

### **Implementación y realización del programa de capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal de área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlo, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que

implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Estos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

### **Evaluación de los resultados de la Capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir evaluación de su eficiencia, lo cual debe considerar dos aspectos:

Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles a saber:

*Evaluación a nivel organizacional:* en este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

Aumento en la eficacia organizacional

Mejora de la imagen de la empresa.

Mejora del clima organizacional.

Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.

Apoyo del cambio y la innovación.  
Aumento de la eficiencia, entre otros.

*Evaluación a nivel de los recursos humanos.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

Reducción de la rotación de personal.  
Reducción del ausentismo.  
Aumento de la eficiencia individual de los empleados.  
Aumento de las habilidades de las personas.  
Aumento de los conocimientos de las personas.  
Cambio de actitudes y conducta de las personas., etc.

*Evaluación a nivel de las tareas y evaluaciones:* en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

Aumento de la productividad  
Mejora en la calidad de los productos y servicios.  
Reducción del flujo de la producción  
Mejora en la atención del cliente.  
Reducción del índice de accidentes.  
Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

“Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición, 2007, pp 388-389

### **1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación (adultos)**

Para ser considerados como tales, los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las siguientes características:

- a. Ser formas generales de organización de los participantes usadas por los agentes capacitadores: Instituciones o instructores:
- b. Incluir a un sujeto a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora o separados, incluso en sitios muy distantes entre sí.

- c. Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d. Se diferencie por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

### **Clasificación de los Métodos:**

En función del número de participantes que se integran a los métodos, estos se clasifican en: individuales y grupales.

*Los individuales son:*

- Adiestramiento en el puesto.
- Cursos por Correspondencia.
- Programa de lecturas.
- Rotación de Puestos.

*Entre los grupales están:*

- Reuniones de Trabajo.
- Cursos en aula.

Ahora bien, los programas de inducción o de orientación y los paquetes didácticos según cada caso específico, pueden ser individuales o grupales. Lo usual en los primeros es que para las empresas pequeñas y medianas sean de tipo individual; en función del número de trabajadores de nuevo ingreso que se incorporan simultáneamente, los programas de inducción son individuales o grupales.

La rotación de puestos, es un método que involucra a una o varias personas; en este último caso ellas no están directamente en contacto, por lo cual se considera que este método es individual. Por último, el método que se utiliza preponderantemente numerosos es el de cursos en aula.

### **Posibilidades de Uso de los Métodos:**

Varios de los métodos deben ser manejados por los jefes o supervisores como las reuniones de trabajo y el adiestramiento en el puesto en tanto que en otros, aunque los jefes o supervisores no se encargan de su aplicación, asumen un papel muy importante, como la rotación de puestos, el programa de lecturas y los cursos por correspondencia. Esta situación sumamente favorable para el aprendizaje exige de los jefes conocimientos y habilidades específicos además de los de tipo técnico. Esto es, los relativos al manejo de los métodos de capacitación.

En la medida que un método se divorcie de la realidad laboral se perderán las posibilidades de aprendizaje y se dificultarán su aplicación a la situación de trabajo, lo cual podrá crear reacciones desfavorables de sus participantes y de sus jefes, además de un eventual rechazo a futuro, a la capacitación. Tal puede ser el caso en especial cuando se descuida la terminación de necesidades y la planeación de los cursos en aula, los paquetes didácticos y la enseñanza por correspondencia.

Ahora bien, todos los métodos que pueden complementarse entre sí para adecuarse mejor a las necesidades, a las características de la empresa y a los recursos disponibles. No siempre será deseable contratar cursos externos de capacitación por excelentes que parezcan aunque para algunos casos es la mejor posibilidad. Es recomendable que todas las empresas inicien y fortalezcan paulatinamente su propia infraestructura de capacitación la cual debe reposar en buena parte en sus directivos mandos medios y supervisores. La capacitación, por su propia naturaleza no solo es asunto de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga bajo sus órdenes a uno o más subordinados.

El uso adecuado de métodos no solo permitirá la solución de algunos problemas sino que brindará a quienes lo emplee la satisfacción de contribuir al desarrollo humano y a quienes se benefician de ello, el aliento y la nueva visión que significa el aprendizaje.

#### ❖ **El adiestramiento en el puesto:**

“El proceso de adiestramiento en el puesto es altamente adaptable a las diferencias individuales de aprendizaje por la relación instructor estudiante “uno a uno” también se puede asumir que dado el participante ha sido seleccionado para las tareas en las cuales está asignado y en las cuales se las capacita, estará muy motivado al inicio de la experiencia y, dado que ésta es poco formal continuará en el mismo nivel de motivación”.

La capacitación en el puesto (on the job training, ojt) es un enfoque informal de la capacitación que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto a desarrollárselas realmente.

Con la capacitación no hay problema en la transferencia de lo que se ha aprendido a la tarea. Los individuos también pueden estar más motivados a aprender, porque para ellos es claro que están adquiriendo los conocimientos que necesitan para desempeñar su trabajo. Sin embargo, en ocasiones el énfasis sobre la producción puede disminuir el proceso de capacitación. El capacitado puede sentir tanta presión para desempeñarse bien que el aprendizaje se vea afectado en forma negativa. Tanto el gerente como el capacitando deben reconocer que la capacitación es un esfuerzo conjunto, además el gerente debe crear un clima de confianza y comunicación abierta para que la comunicación sea efectiva.

#### **Objetivos del aprendizaje**

Son básicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognoscitivos (de conocimientos) poco complejos.

#### **Destinatarios**

Obreros, desde los no calificados hasta los especializados y, en algunos casos, empleados.

#### **Cobertura de destinatarios**

Este método es individual.

#### **Duración**

La enseñanza de una operación específica puede implicar un lapso muy breve (5 – 10 minutos) o extenderse a media hora, en tanto que la relativa al puesto completo puede incorporar, en periodos espaciados, varias semanas.

#### **Requisitos**

Contar con un técnico, trabajador o supervisor que domine la operación y que conozca esta modalidad de capacitación.

El método de adiestramiento en el puesto cuenta con importantes ventajas las cuales se derivan de que la situación de trabajo y el adiestramiento son prácticamente lo mismo. Con ello se reduce casi en su totalidad los problemas de la transferencia del aprendizaje y de darle un sentido real a las experiencias de adiestramiento. Adicionalmente

- Considera un trato personal, directo que puede ser incluso cálido y amistoso hacia el trabajador.
- Proporciona un adiestramiento a la medida de las necesidades y características del trabajador;
- No exige instalaciones ni equipo especial;
- No considera gastos directos originados por el instructor;
- Puede asegurar el cumplimiento de aprendizaje eficiente ( motivación, ejemplificación, ejercitación, aplicación, corrección y refuerzo);
- Se adapta al ritmo de aprendizaje de los destinatarios, quienes avanzan según sus intereses características etc;
- No requiere que los trabajadores se asusten de la empresa ni de su puesto.

#### ❖ **Rotación de Puestos.**

Consiste en cambiar a los gerentes de un puesto a otro, para que adquieran más experiencia y se familiaricen con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

La rotación de puestos, si se maneja adecuadamente, estimula los deseos de competencia y el interés del empleado en su trabajo. Obtiene así el empleado un conocimiento amplio de las actividades de la empresa y se percata de la importancia de su cooperación para el éxito de la misma.

Aprende a considerar a cada departamento como parte de un todo, que es la compañía, y no se concreta a verlo como un fragmento de una entidad que le es desconocida. Y su evidente capacidad para desempeñar diversos tipos de trabajo aumenta la seguridad que siente en su propia preparación.

La rotación de puestos es un método de capacitación que origina en los directivos de las empresas y a veces en los propios sujetos que participa en ella una serie de reticencias. No hay duda de que, al igual que otros métodos, un mal manejo del mismo origina problemas y crea reacciones negativas en contra de la capacitación.

El hecho de que la rotación de puestos afecta más la actividad de las empresas, y desde luego la de los sujetos involucrados en ella, tal vez explique parcialmente las dudas que se tiene con respecto a este método. Sin embargo, solamente quienes se atreven a aplicarlo y cuidan que los inconvenientes del mismo se eviten, consiguen todos los beneficios que supone.

## **Desarrollo de la Rotación de Puestos**

### **Esquema**

Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores, de un puesto u otro (s), por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran habilidades y/o de que amplíen sus conocimientos y experiencias.

### **Objetivos de aprendizaje**

La rotación de puestos es útil para el logro de objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotrices, aunque usualmente –por el tipo de participantes que involucra – se utiliza para objetivos de los primeros dos tipos.

### **Destinatarios**

Usualmente se utiliza este método en niveles directivos y de mandos medios, aunque puede hacerse extensivo a otros tipos de puestos.

### **Cobertura de destinatarios**

Implica por lo menos a dos personas del mismo nivel, pero suele restringirse a pocos sujetos a la vez.

### **Duración**

Variable, pero para que el método sea útil exige como mínimo varios meses y puede abarcar hasta años.

### **Requisitos**

En este método se plantea una exigencia que no debe hacerse de lado: contar con la autorización y el apoyo expreso de la empresa, ya sea de la gerencia general, de alguna subgerencia o en su defecto de un departamento.

La rotación puede tener diferentes objetivos: aminorar o eliminar la percepción de rutina que pudiese tener el trabajo, en especial si se ha permanecido en el puesto durante mucho tiempo; proporcionar a las personas incluidas en ella una visión más amplia e integrada de las actividades de la empresa; preparar a algunos trabajadores para que asuman mayores responsabilidades o para el ascenso; contar con personal mucho más versátil, que pueda en cualquier momento suplir a sus compañeros o enfrentar más responsabilidades; formar nuevos cuadros a partir de egresados universitarios; motivar y conocer, en un contexto real, las potencialidades de la gente.

Es conveniente que los subordinados y /o los compañeros de los destinatarios de la rotación estén informados de las acciones que se introducirán para evitar confusiones, malos entendidos y desajustes. En buena parte, el éxito de la rotación depende del cuidado de esta cuestión, ya que no solo se salvaguarda con ella el buen funcionamiento de método, sino que se evitan alteraciones para la empresa, pues de alguna manera, la rotación de puestos involucra directamente la estabilidad de ciertas partes de la empresa durante un lapso relativamente largo.



Esto se debe también a que deberá fijarse para cada puesto en rotación una persona responsable, usualmente un supervisor o ejecutivo que lo conozca bien. En ella recae prácticamente el éxito de este método.

#### **Ventajas:**

- Elimina prácticamente todos los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral.
- No necesita, en sí misma, de técnicas y materiales didácticos que reflejan la realidad del trabajo, ya que la rotación es ella misma.
- Adecuadamente manejada es muy motivadora para el personal, dado que la enfrenta a un importante reto, a situaciones novedosas y le posibilita su autodesarrollo.
- Facilita la incorporación de los enfoques, las actitudes e inclusive los compromisos de los puestos que se ocupan, los cuales son muy difíciles de lograr por otros medios.
- Proporciona un apropiado vehículo para incentivar el aprendizaje y le da éste un marco de referencia muy definido.

### **❖ Los Cursos por Correspondencia**

La rapidez creciente del progreso tecnológico trae consigo modificaciones tan frecuentes de los métodos de trabajo, que la preparación que una persona recibe en su juventud no le sirve, muchas veces para toda la duración de su vida de trabajo y se imponen periódicamente una readaptación y un perfeccionamiento. La enseñanza por correspondencia es el método que ha llevado y sigue llevando la educación y desde luego la capacitación, a quienes de otra forma no podrían recibirla.

### **Desarrollo de los Cursos por Correspondencia**

#### **Esquema**

Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que, a través de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.

#### **Objetivos de aprendizaje**

En esencia, se refieren a la adquisición de conocimientos (cognoscitivos), aunque existen cursos que incluyen objetivos psicomotrices.

#### **Destinatarios**

Personas de cualquier nivel jerárquico que pueden beneficiarse con algún curso por correspondencia.

## **Cobertura de destinatarios**

Aunque cuando la modalidad funcione de manera autodidáctica y permita un avance individual diferente, se puede aplicar a grupos pequeños; sin embargo, lo cual es que se utilice para un sólo destinatario.

## **Duración**

El tiempo varía en función de la complejidad y la calidad técnica del curso, de las características de los estudiantes y de la actitud que observen frente al curso, aunque normalmente implican varios cientos de horas.

## **Requisitos**

- a. Inscribirse al curso en la institución titular del mismo, y cumplir las condiciones que ella establece.
- b. Dedicar el tiempo necesario al estudio y contar con las características adecuadas para beneficiarse de este tipo de capacitación (escolaridad, antecedentes, etc.,)

### **Ventajas:**

- El tiempo que se requiere para dedicarse al curso lo determina el propio participante en función de sus actividades. Asimismo, tiene toda la libertad para fijar el ritmo al que desea avanzar.
- Los materiales de estudio, aunque no en todos los casos, están adecuadamente estructurados e incluyen suficientes indicaciones para que se vayan adquiriendo los conocimientos propios del curso.
- La secuencia que tienen comúnmente las diferentes partes del curso (unidades) facilita el aprendizaje; además, las evaluaciones que incluye permiten corroborar si se han logrado las metas y proporcionan retroalimentación necesaria, en caso de errores. Gracias a esto, el nivel de conocimientos que suelen adquirir los participantes suele ser más elevado que el que se logra con otros métodos carentes de esos controles.
- Estimulan el desarrollo de habilidades intelectuales como la reflexión, el razonamiento y la solución de problemas; forman hábitos de lectura y de trabajo, siempre deseables en cualquier persona.

## **❖ El programa de Lecturas**

La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse. Las ideas y sentimientos que surgen por la lectura llegan a ser parte del caudal de experiencias de la persona, se integran a ella. La lectura permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos. Hay muchos motivos y objetivos para los programas de lectura, tanto como el número de situaciones dentro de la compañía que demanden aumento de conocimientos, cambio de habilidades y actitudes, lograbais a través de la página impresa. La tarea del entrenador es usar de la lectura en su adecuada perspectiva para alcanzar el objetivo total de su programa de entrenamiento.

Desarrollo del programa de lecturas

**Esquema**

La revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos etc., por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiriera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto, es lo que constituye un programa de lecturas.

**Objetivos de aprendizaje**

En esencia, se usa para el logro de objetivos de conocimientos, aunque es posible lograr ciertos objetivos psicomotores elementales.

**Destinatarios**

Este método está destinado al personal técnico, mandos medios, directivos, así como obreros y empleados calificados, con un buen nivel educativo y que requieran adquirir una amplia información, en un tiempo relativamente breve. Usualmente se usa con personal de nuevo ingreso, ascendido o transferido.

**Cobertura de destinatarios**

Por lo común implica a una sola persona, aunque puede usarse con pequeños grupos.

**Duración**

De varias horas hasta semanas completas; en el último caso usualmente se incorporan otro tipo de actividades.

**Requisitos**

Disponer de tantos juegos de documentos como participantes se integren a la modalidad.

**Ventajas:**

- Permite proporcionar, según las exigencias del caso, bibliografía técnica sobre aspectos o complementarios de la empresa, los procesos, los productos, etc., la cual puede analizarse y discutirse en poco tiempo.
- Es posible confeccionar programas individuales según las necesidades, los cuales se aplican también de manera diferencial.
- Al basarse casi exclusivamente en documentos ya existentes, algunos de los cuales se pueden adquirir en el mercado, se abrevian considerablemente las actividades de preparación.
- Buena parte del tiempo que implica el programa lo dedica el participante a estudiar sin que sea necesaria la vigilancia del encargado de la capacitación

**❖ Cursos en el Aula**

La clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos de instrucción. Aunque muchos lo consideren anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

Aunque parezca sorprendente, en realidad existen muy pocas pruebas claras y objetivas, que apoyen el prejuicio general negativo contra el método de exposición, o sus defectos específicos. En la mayoría de los estudios en que se habla de este método, se le sitúa en la categoría de “control “contra el cual se comparan otros métodos “ experimentales “.

Como los investigadores con frecuencia están interesados en demostrar las ventajas de los métodos nuevos, es muy posible que no siempre se presente a la exposición bajo su aspecto más favorable. Aunque así, la “instrucción convencional “con frecuencia no ha salido peor librada que las técnicas “innovadoras “

### **Desarrollo de los cursos en el Aula**

Esquema: En este método, un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor- quien puede o no pertenecer a la empresa -, durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico- práctico.

### **Objetivos de aprendizaje**

Dado que este método no sólo se considera la actividad que se realiza en el salón, sino que también puede incluir las visitas al interior de la empresa y la enseñanza - aprendizaje en el taller, la línea de producción, etc., es posible lograr con ella objetivos de cualquier tipo; cognoscitivos, psicomotrices y afectivos.

### **Destinatarios**

En este método puede tomar parte el personal de todos los niveles de la organización.

### **Cobertura de destinatarios**

Desde un grupo reducido de 5 o 6 personas, hasta otro de alrededor de 50. Se recomienda no incluir grupos mayores de 25 destinatarios.

### **Duración**

Muy variable según sea el contenido del curso o evento; oscila de pocas horas –4 a 6-, hasta varios meses.

### **Requisitos**

- a) Disponer de un local apropiado. Como mínimo, se requiere una sala de juntas u oficina con sillas suficientes y un pizarrón o rotafolios.
- b) Integrar un grupo de destinatarios para que asista al curso en las fechas y horarios establecidos.

### **Ventajas:**

No resulta sencillo hablar de las ventajas de un método que puede variar tanto de caso a caso; sin embargo, consideramos que éstas se dan cuando se respetan sus características básicas:

- Con los cursos en aula se pueden lograr objetivos de aprendizaje de las esferas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. Las mejores técnicas para la modificación o creación de nuevas actitudes se presentan en el contexto de los cursos; la enseñanza de destrezas psicomotrices a grupos también se puede impartir a través de ellos;
- Se usa con grupos, hasta de varias decenas de personas, lo cual supone reducir los costos;
- Se puede aplicar de manera intensiva;
- Permite atender, con cierta especificidad, a los diferentes grupos en función de sus características, dada la enorme gama de técnicas y materiales de que se puede echar mano en los cursos.

### ❖ **Las Reuniones de Trabajo.**

*La palabra reunión se refiere a varias clases de relaciones interpersonales que se efectúan en grupo: Comités, Juntas, etc., varias personas se reúnen para discutir los problemas de trabajo transmitir información, dar asesoría, tomar decisiones y desarrollar el pensamiento creador.*

Se puede convocar a reunión por muchas razones: Una para difundir información, dos para esclarecer las disposiciones de la gerencia, tres para facilitar los cambios o para introducirlos, cuatro para tomar decisiones, cinco para crear el trabajo de equipo y seis con fines de adiestramiento.

### **Desarrollo de las Reuniones de Trabajo**

#### **Esquema**

Un grupo de empleados o trabajadores, dirigidos o no por su jefe, se reúne con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan.

#### **Objetivos de aprendizaje**

Usualmente son de tipo cognoscitivo y afectivo. Por ejemplo, una agenda de una reunión convencional de trabajo, en la que se incluyen tópicos relacionados con capacitación:

- a) Análisis del avance del programa bimestral;
- b) revisión de los tres procedimientos administrativos que están originando errores:
  - examen de cada uno de ellos
  - casos típicos de fallas
  - proposiciones para evitarlas
- c) discusión de otros factores que entorpecen las labores
- d) obtención de conclusiones

#### **Destinatarios**

Personal de todos los niveles

#### **Cobertura de destinatario**

Generalmente comprende a los subordinados de un jefe, parcial o totalmente.

**Duración**

Puede ser desde 30 o 40 minutos hasta de varias horas.

**Requisitos**

Dado que las reuniones de trabajo son un elemento común en la vida de las empresas, se exige que tengan definidas con claridad metas de aprendizaje y que se conozca el método, en especial el manejo de las reuniones, para que cumplan su función en el contexto de la capacitación.

**Ventajas:**

- Las reuniones de trabajo permiten proporcionar informaciones, unificar criterios, revisar prácticas, etc., casi tan inmediatamente como surgen las necesidades.
- Exigen un mínimo de actividades preparatorias y de planeación.
- Se pueden realizar normalmente dentro de la jornada de trabajo del personal, sin que se entorpezcan las labores de la empresa.
- No implica instalaciones ni equipos especiales ya que incluso pueden realizarse en el propio taller cuando este no es muy ruidoso o en una oficina.

Permite la fácil agrupación de los trabajadores en función de sus necesidades, esto es, que serán convocados a las reuniones programadas de acuerdo con sus necesidades.

**❖ Los Paquetes Didácticos**

Muchos puestos de trabajo son únicos en la situación laboral y la capacitación para ellos debe ser también única y preparada dentro de la empresa. Pero algunos puestos, y ciertas áreas del conocimiento humana, son muy conocidos (y muy comunes), para justificar la utilización de programas de capacitación prefabricados.

**Desarrollo de los paquetes didácticos****Esquema**

En este método el proceso de enseñanza – aprendizaje se realiza en forma individual y autodidacta a través de materiales elaborados con anterioridad – generalmente por una institución capacitada-, los cuales pueden incluir desde documentos autoadministrables (manuales, cuestionarios, evaluaciones y claves), hasta juegos de filminas, casetes y videocasetes. La variante más difundida de este método consiste en la aplicación, por parte de un instructor interno, de un curso prefabricado.

**Objetivos de aprendizaje**

Los objetivos corresponden a la obtención de conocimientos, aun cuando algunos paquetes involucran objetivos psicomotrices.

**Destinatarios**

Los titulares de los puestos cuyo contenido es cubierto, parcial o totalmente, por algún paquete didáctico.

**Cobertura de destinatarios**

De uno en adelante. Es difícil que existan paquetes para todos los puestos de la empresa y que se apliquen simultáneamente.

**Duración**

Varía según la complejidad y calidad técnica del paquete, las características de los destinatarios y la actitud que presenten con respecto a aquel: de varias horas hasta algunas semanas.

**Requisitos**

En realidad, los requisitos para utilizar los paquetes didácticos son sencillos de describir, pero en ocasiones difíciles de llevar a la práctica:

- a) En primer lugar, debe existir y estar disponible un paquete didáctico que satisfaga, parcial o totalmente las necesidades que se tienen, en cuyo caso, después de su análisis, se adquieran los ejemplares necesarios;
- b) En segundo término, se harán las adaptaciones necesarias, una vez que se hayan contrastado cuidadosamente las necesidades con el paquete en cuestión.

**Ventajas**

- a) Ahora todo el trabajo de planeación y desarrollo didáctico del curso lo cual suele ser uno de los renglones más caros de la capacitación.
- b) Usualmente es posible adquirir de inmediato, a precios razonables, los paquetes que se deseen.
- c) Suelen contar con guías para el instructor y en ocasiones con algunos apoyos audiovisuales.
- d) Proporcionan un prototipo para el diseño y elaboración de cursos.

**❖ Los programas de inducción o de orientación**

La primera impresión de un empleado acerca de la empresa la crean las circunstancias bajo las cuales se le instala en la misma, la labor en sí, los supervisores y sus compañeros de trabajo. Esta primera impresión tiene gran influencia sobre el grado de lealtad y cooperación que muestra después como empleado.

**Desarrollo de los programas de inducción o de orientación****Esquema**

El trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa, el área en que se desempeña, así como sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto.

## **Objetivos del aprendizaje**

Conocimientos de carácter general relativos a la empresa, a partes de la misma, a las condiciones laborales y a los puestos de trabajo.

Por ejemplo:

Al término del evento de orientación los participantes:

- a) Indicarán los productos que fabrica la empresa y las características básicas de los mismos;
- b) Reconocerán las áreas principales en que está organizada la empresa;
- c) Estarán familiarizados con los conocimientos prácticos relativos a la empresa;
- d) Enlistarán sus derechos y obligaciones, y
- e) Señalarán las tareas propias de su nuevo puesto.

## **Destinatarios**

Personal de nuevo ingreso.

## **Cobertura de destinatarios**

Puede ser una sola persona o un pequeño que inicie sus labores el mismo día en la empresa; esto último es más bien propio de las grandes organizaciones.

## **Duración**

Desde dos o tres horas hasta uno o dos días, según la complejidad de la inducción, la cual puede depender de la magnitud de la empresa.

## **Requisitos**

Prácticamente ninguno, ya que los programas de inducción se pueden aplicar cuando se presenten u trabajador de nuevo ingreso, con el único requisito- común a todos los métodos -, de que se hayan realizado los preparativos que implica el método, en este caso a cargo del supervisor.

Estrictamente hablando, la inducción no requiere de manual de bienvenida ni de audiovisuales; sin embargo, si la empresa – por sus recursos y su interés – la implanta con esos medios, se esperaría que llegase a mejores resultados.

## **Ventajas**

- a) Facilita la integración del personal a la compañía.
- b) Reduce el tiempo que normalmente tarda el trabajador en conocer las características de la empresa y de sus labores.
- c) Proporciona a los trabajadores una visión general de los productos y/ o servicios de la compañía y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de los fines de esta.
- d) Facilita la aplicación de los métodos de capacitación, que se pueden emplear después de la inducción.



## **COMPARACION Y SELECCIÓN DE METODOS**

La selección de los métodos debe considerar no solamente el momento en que se aplican, sino el conjunto de actividades que han sido llamadas “precapacitación” y “postcapacitación” por Lynton y Pareek. En muchos casos, estas actividades implican mucho más tiempo y esfuerzo que el de la propia puesta en práctica de los métodos.

Las empresas pequeñas y medianas deben seleccionar los métodos que requieran bajos gastos de “precapacitación” o buscar beneficiarse de lo que ya ha sido preparado en ese aspecto, como son los casos de los paquetes didácticos y de los cursos por correspondencia. De cualquier manera siempre serán imprescindibles algunas acciones preparatorias.

### **Duración y costos**

La duración y costos de las acciones de adiestramiento y capacitación, esto es de la aplicación en sí de los métodos, son factores que se deben considerar en el análisis de los mismos.

Si las necesidades de capacitación han sido cuidadosamente determinadas se esperaría que las acciones estuviesen planeadas para un lapso adecuado.

### **Horario y lugar para la capacitación**

Con respecto al horario y al sitio que se utilizan los métodos, algunos ya se definen por sí mismos según sus características propias.

### **Seguimiento**

En cuanto a la “postcapacitación”, algunos métodos involucran tácitamente el seguimiento y el apoyo a los aprendizajes adquiridos por los trabajadores. En otros métodos esas cuestiones se dificultan mucho o prácticamente no se dan. Es evidente que tienen importantes ventajas los métodos que facilitan el seguimiento, ya que la meta final de la capacitación es la aplicación al trabajo de los conocimientos y habilidades adquiridos.

### **Característica de los actores de la capacitación**

Las características de los trabajadores que se deben capacitar y de los posibles instructores o coordinadores de las acciones deben ser, en especial, sus niveles de escolaridad, sus edades y sus actitudes hacia la capacitación. También son factores importantes la antigüedad en la empresa y el puesto, el conocimiento y la experiencia sobre la organización y sus procesos, así como la referencia a la estructura ocupacional: número de trabajadores por puesto, sexo y distribución por turno.

Los instructores, sobre todo los llamados internos habilitados, deberán entender con claridad cual es la función del proceso de capacitación y manejar adecuadamente los métodos, las técnicas y los medios. La cuidadosa selección de los instructores y coordinadores, es tan importante como su preparación.

La selección de métodos de capacitación es una cuestión delicada que exige un sólido conocimiento de la empresa, de sus recursos, del personal y, desde luego, de los propios métodos. El uso de los mismos

arroja datos importantes para su selección posterior, pero deben considerarse las condiciones en que estos se aplican.

Hay que entender que los métodos no son, en sí mismos, buenos o malos, sino adecuados o inadecuados para una situación específica.

Un método puede dar excelentes resultados en algunas ocasiones, en función de la selección y manejo que se haga del mismo, y malos en otros.

El análisis cuidadoso de las necesidades, de las características de la empresa y del personal, así como de los métodos, constituye el único acceso seguro para la selección de las formas más adecuadas de capacitación.

El aprendizaje humano, el adiestramiento y la capacitación son procesos complejos, que se enclavan, de una u otra manera en nuestro quehacer diario. Es necesario entender que en la medida en que los tres se realicen en contextos más organizados y técnicos, aumentaran las posibilidades de que cumplan su contenido y trasciendan la realidad en que se insertan. \* Mendoza Alejandro, 1995, La Capacitación practica en las Organizaciones, Trillas, Pag. 39.

## **TECNICAS DE CAPACITACION**

La Uceca plantea que las técnicas de la instrucción son “Conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso enseñanza – aprendizaje. En ocasiones son realizados por el instructor y en otras por los educandos.”

Las técnicas quedan comprendidas en los métodos y forman parte importante de la manera en que se realiza la capacitación.

Las técnicas de instrucción implican organización y secuencia. La técnica proporciona una posibilidad de control sobre un proceso; sobre las experiencias que va a ir obteniendo el individuo. Es una vía organizada y estructurada para controlar las actividades tanto del individuo como del grupo.

### **Técnicas Didácticas:**

Las Técnicas didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza – aprendizaje; así mismo, son el enlace entre los participantes el contenido y el instructor.

#### **Su clasificación:**

A partir del estudio científico se han ido desarrollando diferentes técnicas para favorecer la integración grupal, que aunadas a las tradicionales formas de enseñanza, nos dan un panorama amplio y variado.

Para su análisis las clasificaremos, de acuerdo con el grado de participación de los participandos en:

- Receptivas: como su nombre le indica los integrantes del grupo reciben la información, siendo escasa su participación activa.
- Participativas: promueven la participación activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementado la participación la creatividad y por lo tanto, el aprendizaje.

Entre las técnicas receptivas se encuentran:

### ❖ La conferencia tradicional

Es la exposición oral que hace un ponente o un instructor mismo de un tema en determinado tiempo.

La conferencia es la situación grupal en que un expositor capacitado pronuncia un discurso o una conferencia ante un auditorio.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona bastante información en poco tiempo
- Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos difíciles de captar.
- Presenta una visión general de un tema en particular facilitando la integración de conocimientos.

Tiene las siguientes limitaciones:

- Restringe la participación del grupo
- Propicia la comunicación unidireccional: ponente Participante.

Esta técnica resulta de utilidad cuando:

- Las normas, los intereses y el tiempo permiten la atención en una situación de comunicación unidireccional
- El expositor cuenta con la información suficiente, un grado de deseo de transmitirla y alta capacidad para comunicar
- Existe identidad entre el grupo, el tema y el expositor
- El grupo es muy numeroso lo que no hace posible la participación abierta de cada uno.

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- Tener claro el objetivo de la reunión
- Organizar la exposición de acuerdo con el objetivo de la reunión
- Introducir a los participantes presentando un panorama general del tema sus antecedentes e importancia. Así mismo, es conveniente presentar el esquema del tema y sub temas para que los participantes se ubiquen en el contenido de la sesión; y para que el instructor exponga los conceptos fundamentales sin omisiones
- Al finalizar es necesario hacer un breve resumen destacando los puntos esenciales del tema expuesto y presentar las conclusiones.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:

La conferencia implica una actividad cuyo peso recae en el expositor, sin embargo, es posible obtener la participación grupal realizando preguntas sobre un punto importante, sus implicaciones, ejemplos, dudas de los asistentes, etc. El proporcionar material impreso del tema, permite que los participantes lo analicen y así aclaren algunos puntos y así obtengan mayor información.

### ❖ El Simposio

Es el conjunto de exposiciones verbales representadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.

Ofrece las siguientes Ventajas:

- La información se presenta de manera sistemática y sin interrupciones
- Los temas complejos se pueden dividir lógicamente
- Las repeticiones son mínimas
- Se obtiene información especializada sobre un tema
- Las presentaciones son formales y precisas

Tienen las siguientes limitaciones:

- Requiere de especialistas
- Con frecuencia el tiempo no se controla
- Al inicio la comunicación es unidireccional
- Solo al final se abre la participación del grupo

Esta Técnica es de utilidad para:

- Presentar información básica ya sea de hechos o de puntos de vista
- Presentar un tema completo dividido en:

Sus partes en forma lógica

Diferentes puntos de vista

Alternativas de solución a un problema

- Involucrar a todos cuando el grupo es numeroso y el tiempo escaso, lo que impide la participación activa intensa de cada uno de los asistentes

Los pasos a seguir para su aplicación son:

1. Se programa una reunión con los expositores a fin de acordar: La división del tema, los aspectos que se cubrirán, el orden de presentación, el tiempo y los materiales requeridos.
2. Antes del simposio se revisan: anteriores con los expositores
3. Al inicio de la reunión se presentan los aspectos generales del tema, sus objetivos e importancia; así mismo, se hace la presentación de los expositores y de la parte que tratará cada uno de ellos.
4. Se informa al grupo sobre el procedimiento, delineando los papeles de los expositores, del coordinador y del propio grupo.
5. Conforme el desarrollo de la exposición se va dando la palabra a cada uno de los expositores.
6. Se cierra la sesión.

Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:

- Asignar tiempo para los expertos para aclarar conceptos o dudas
- Favorecer que entre los expositores se hagan preguntas
- Convertir al grupo formal del simposio en un panel
- Abrir la participación del grupo con preguntas abiertas o con una discusión de tipo foro.

### ❖ El panel

Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Favorece la confrontación de las opiniones de los especialistas
- Por su dinamismo propicia el interés de los participantes
- Permite obtener la información de expertos

Tiene las siguientes limitaciones:

- Si no existe una organización adecuada para las participaciones se crea confusión y no se llega a conclusiones, o estas son incorrectas
- Propicia la competencia entre los expositores

Esta técnica es de utilidad para:

- Estudiar un tema o problema delante de un grupo
- Exponer diferentes puntos de vista acerca de un tema determinado
- Actualizar información

Los pasos a seguir para su aplicación son:

1. Se invita a un grupo de 4 a 6 expertos en un tema
2. El instructor, que fungirá como coordinador, presenta a los ponentes
3. El coordinador recibe las preguntas del auditorio
4. El coordinador da orden a la conversación, controla el tiempo plantea nuevos cuestionarios, centra la plática en el tema
5. Para finalizar, solicita a los panelistas que hagan un resumen de lo expuesto destacando las conclusiones más importantes
6. Se cierra la sesión

Sugerencia para el enriquecimiento de la técnica:

- Al finalizar el tema, generalizar la conversación al resto del grupo. No es estrictamente que los panelistas estén presentes.

## ❖ La mesa Redonda

Un grupo de diez personas como máximo, coordinadas por un moderador, discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Permite la libre discusión o intercambio de ideas.
- Propicia la participación de todos los integrantes de la mesa.
- Se comparte la responsabilidad ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa.

### **Tiene las siguientes Limitaciones:**

- Puede dispersar la responsabilidad
- No cuenta con estructura definida

### **Esta Técnica resulta de utilidad cuando:**

- Existe o se puede crear, heterogeneidad de intereses y de opiniones, para que la discusión sea vivaz y enfocada desde diferentes puntos de vista.  
Las condiciones son tales, que el grupo como un todo puede discutir racionalmente un tema controvertido.

### **Los pasos a seguir para su aplicación son:**

- Se nombra un presidente (opcional) y un moderador
- Se reúne previamente el instructor con los integrantes de la mesa a fin de delimitar el campo de la discusión.
- Se evita sentar juntos entorno a la mesa, a quienes tienen puntos de vista similares; y se ubica a los oradores más animados en los extremos y a los más callados en el centro
- Se presenta a los integrantes de la mesa al inicio de la sesión
- Se explica al grupo el procedimiento a seguir afín de que todo el grupo tenga la oportunidad de participar
- Se abre la discusión con una pregunta que centre la atención en el núcleo del tema
- Se lleva a los integrantes de la mesa a una discusión informal
- Se hace preguntas que requieran respuestas reflexivas y no monosilábicas
- Se trabaja hacia una comprensión básica, pero sondeando los desacuerdos para su discusión.
- Se dirigen las preguntas a toda la mesa. Pueden dirigirse a individuos particulares solo para aclarar puntos de vista expresados o para introducir otros enfoques
- Se interviene en la discusión para hacer preguntas aclaratorias, interpretar significados inciertos, reencauzar la discusión que ha degenerado en polémica, dar por finalizado un punto de discusión, hacer preguntas que inicien un nuevo debate
- Se hace un resumen final.

### **Sugerencias para el enriquecimiento de la técnica:**

- Elección cuidadosa tanto del moderador como de los integrantes de la mesa

- Preparación y organización, por parte de los ponentes del material a discutir
- Cuidado para evitar la monopolización de la palabra
- Análisis previo del tema por parte de los participantes, para favorecer el control de la discusión.

### ❖ **El Diálogo frente al Grupo**

Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conversar en forma equilibrada y exhaustiva dialogan ante el grupo.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Permite la comunicación directa y fácil tanto de información como de los puntos de vista de los dialogantes
- Favorece la colaboración
- Crea interés en el grupo
- Su planeación y realización es sencilla
- Favorece la expresión y confrontación de dos puntos de vista
- Permite controlar la discusión

### **Tiene las Sigüientes limitaciones:**

- Los dialogantes se pueden adentrar tanto en la discusión que se olviden del grupo y de los intereses de éste.
- Se pueden perder en detalles y dejar a un lado aspectos importantes.

### **Esta Técnica resulta de Utilidad para:**

- Presentar hechos, opiniones o puntos de vista de manera informal.
- Atraer la atención sobre una cuestión o problema
- Explorar diferentes puntos de vista y obtener acuerdo sobre ellos
- Estimular la reflexión y la intervención de grupos poco participativos
- Trabajar con grupos muy numerosos o muy pequeños.

### **Los Pasos a seguir para su Aplicación:**

- El grupo elige un tema significativo con el cual dos personas del grupo o bien ajenas a este están familiarizadas
- Se decide quién presentará el diálogo y al finalizar éste, el moderador recibirá las preguntas ya sea en forma oral o escrita y conducirá la discusión.

### **Sugerencias para el Enriquecimiento de la Técnica**

- Verificar que los dialogantes sean capaces de trabajar en equipo, de guiar la comunicación, de integrar, de analizar y de administrar el tiempo
- Seleccionar el tema de tal manera que éste interese al grupo
- Dialogar en un nivel comprensible y de interés para todo el grupo
- Evitar la lectura, los monólogos y lo que sepa a discurso.

- Mantener la comunicación (no verbal) con el grupo y no sólo entre quienes dialogan.

**Entre las técnicas participativas de uso más frecuente se encuentran:**

❖ **La tormenta de ideas**

Conocida también como promoción de ideas. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones.

**Ofrece las Siguietes Ventajas:**

- En poco tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas
- Se obtiene mayores alternativas de solución para un problema
- Se estimula creatividad de los participantes
- Se propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas
- Se favorece la cohesión grupal.

**Tiene las siguientes Limitaciones:**

- Se puede presentar el desaire y/o la mofa de las ideas de algunos participantes o incluso de sus personas.
- Se puede favorecer la dispersión, la confusión y el desorden

**Esta Técnica resulta de utilidad cuando:**

- El grupo está integrado por personas que se conocen bien como para expresares con libertad
- El grupo es maduro
- La atmósfera grupal permite la libertad de expresión
- Las ideas que se aportan se reciben por las ideas mismas sin importar el status de quien las presenta
- El tema o problema tienen soluciones alternativas
- Se encuentran con tiempo suficiente para tratar el tema exhaustivamente y sin tensiones

**Los Pasos a seguir para su Aplicación son:**

- Se informa al grupo de las características de la técnica, los objetivos que se persiguen y el tiempo disponible
- Se inicia la fase de generación de ideas invitando a todos los integrantes del grupo a que aporten todas las ideas que se le ocurran, por descabelladas que parezcan, en relación al tópico, sin enjuiciar o evaluar ni las propias ni la de terceros.
- El instructor o un secretario nombrado para tal fin, registra en el rotafolio todas las ideas expresadas sin clasificarlas ni intpretarlas.
- Se procede luego a la evaluación de ideas. En esta etapa conjuntamente con el grupo, se revisan una a una las ideas expresadas, se evalúan y eliminan las improcedentes, no factibles, etc. Se agrupan y se sintetizan las que se complementan entre sí, se jerarquizan y el grupo procede a seleccionar las que considera mejores y más viables.
- El instructor concluye resumiendo y comentando los acuerdos grupales dados en la discusión así mismo analiza la dinámica grupal que se presentó durante el desarrollo de la actividad.



## ❖ Los Corrilos

La técnica consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado, en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el equipo.

### **Ofrece las Siguientes Ventajas:**

- Favorece la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo
- Se comparten el trabajo y la responsabilidad
- Se facilita la obtención de acuerdos rápidos
- Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar un tema

### **Tienen las Siguiente Limitaciones:**

- Puede producir enfrentamientos entre algunos participantes
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas
- Puede conducir a conclusiones falsas por el desconocimiento de alguna información de parte del corrillo.

### **Esta Técnica resulta de utilidad para:**

- Estimular el grupo para actuar
- Propiciar la participación de todos los integrantes
- Favorecer la cooperación a través del intercambio de ideas

### **Los Pasos a seguir para su aplicación son:**

- Señalar temas y tiempos de discusión
- Dividir al grupo en equipos de tres a siete personas
- Indicar a cada equipo que nombre un secretario quién anotará lo fundamental de la discusión y posteriormente lo informará al grupo completo
- Reunir a los equipos en el grupo en el cual los secretarios informarán de lo tratado
- Resumir y comentar las opiniones de todos los subgrupos, vinculando éstas con los objetivos propuestos y a la vez, analizando la dinámica de los subgrupos, vinculando estas con los objetivos propuestos y a la vez analizando la dinámica de los subgrupos.

### **Sugerencia Para el Enriquecimiento de la Técnica:**

- Combinar esta técnica con otra, como la plenaria

## ❖ El Philips 6/6

Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos.

**Ofrece las Siguientes Ventajas:**

- Asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande
- Favorece el pensamiento concreto
- En poco tiempo se obtienen enfoques y opiniones de todos

**Tiene la Siguientes Limitación:**

- No se presta para la discusión de los temas

**Esta Técnica resulta de Utilidad para:**

- Obtener mucha información en poco tiempo
- Sondear los intereses y/o conocimientos del grupo
- Conocer rápidamente la opinión del grupo sobre un evento, programa, procedimiento, propuestas, etc.

**Los Pasos a seguir para su aplicación:**

- Se divide al grupo en subgrupos de seis personas
- Se solicita a cada subgrupo que nomine a un secretario que será quién de al gran grupo un resumen de lo tratado
- Se señala el tema delimitándolo perfectamente
- Se indica que cada persona cuenta con un minuto para expresarse
- Se marca el tiempo de inicio de la actividad y se suspende exactamente a los seis minutos
- Se reintegra el grupo afín de que cada subgrupo a través de su secretario informe sus puntos de vista.
- Se hace una síntesis general de las aportaciones de los subgrupos.

**Sugerencias para el Enriquecimiento de la Técnica:**

- Solicitar a cada subgrupo que nombre un moderador, quién a la vez que participará, animará y regulará las intervenciones de todos y cada uno de los miembros del grupo, así se mantiene el entusiasmo y se administra el tiempo.

**La Plenaria o Foro**

Esta técnica consiste en la discusión de un tema por un grupo números, discusión y análisis regulada por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad etc.

**Ofrece las Siguientes Ventajas:**

- Permite a todos los participantes la libre expresión de sus ideas
- Amplia la información de los participantes
- Favorece el intercambio de puntos de vista

**Tiene las Siguientes Limitaciones:**

- Puede propiciar el desorden y confusión en el grupo
- Alienta el surgimiento de líderes negativos y/o de personas que abusan de la palabra y que bloquean la participación de otras

**Esta Técnica resulta de utilidad para situaciones en que:**

- Se requiere una conclusión final posterior a la discusión en equipo o la presentación de un tema
- Se desea sensibilizar al grupo en torno a un tema o problema específico
- El apoyo del grupo es fundamental en la solución de un problema o para tomar una decisión

**Los Pasos a seguir para su aplicación son:**

- El instructor funge como moderador o bien solicita al grupo que nombre uno
- El instructor anuncia el tema y presenta al expositor
- El expositor desarrolla el tema o proporciona los antecedentes y el planteamiento del problema
- El moderador otorga la palabra a los participantes y regula sus intervenciones
- El moderador resume concluye y cierra la sesión

**❖ Las Escenificaciones**

Esta técnica también recibe los nombres de role-playing, sociodrama y dramatización, Consiste en la interpretación “teatral” de una situación hipotética o real por dos personas ante el grupo.

**Ofrece las Siguietes Ventajas:**

- Libera las inhibiciones
- Es flexible, permisiva y favorece la experimentación
- Establece una experiencia común que da pie para la discusión
- crea conciencia de un problema o situación
- Identifica alternativas de solución
- Despersonaliza las situaciones problemáticas que causan ansiedad
- Acrecienta la participación y el interés
- Es fácil de planear y ejecutar

**Tiene las siguientes limitaciones:**

- La escenificación se puede desviar de su objetivo
- Puede generar burla, ridiculización y conflictos emocionales
- Puede presentarse inhibición por algún (algunos) miembros del grupo

**Esta Técnica resulta de utilidad para:**

- Indagar más profundamente sobre un problema específico
- Enfatizar dramáticamente una faceta, en especial de algún problema
- Ensayar alternativas de solución de un problema hipotético pero a fin a la realidad
- Sensibilizar en un problema específico y estimular la búsqueda de su solución
- Propiciar mayor objetividad
- Favorecer la empatía

### **Los Pasos a seguir para su aplicación:**

- Seleccionar la situación, para esto, el instructor describe la situación a representar, o bien indica al grupo que la seleccione
- Decidir si los papeles a representar serán muy estructurados o poco estructurados
- Seleccionar los actores, solicitando voluntarios para la representación
- Asignar papeles. es conveniente que esta distribución la realicen los propios actores, sin embargo el instructor debe disuadir de que los papeles que representen los asuman personas que lo tienen en la vida real.
- Otorgar a los actores unos minutos para la preparación de la representación y si es necesario para un breve ensayo, sin que sea presenciado por el grupo
- Representar ante el grupo la situación planeada en un lapso de diez a quince minutos. una vez que los puntos importantes se hayan ilustrado, se puede interrumpir
- Para finalizar, todo el grupo, incluyendo los actores, comentan la representación considerando aspectos emotivos, repercusiones de situaciones similares a la representada y acciones para evitar o favorecer situaciones similares.

### **Sugerencias para el enriquecimiento de la Técnica:**

- Después de la discusión representar nuevamente la situación, incorporando a éstas ideas y sugerencia surgidas durante la discusión
- Al analizar la dramatización, indicar que primero opinará el grupo y hasta el último los actores, o bien viceversa, según lo juegue conveniente el instructor
- Solicitar a los actores que centren sus sentimientos al ser observados por el grupo durante la escenificación y lo que esta experiencia representó para ellos.

### **❖ La Demostración Ejecución**

Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad como el manejo de aparatos, de instrumentos, la ejecución de alguna actividad, etc., actividad que él capacitando efectúa a renglón seguido.

### **Ofrece las siguientes Ventajas:**

- Mayor desarrollo de habilidades
- Reducción de desperfectos de aparatos o de instrumentos
- Disminución de riesgos personales en él capacitando o en otros, durante el aprendizaje

### **Tiene las Siguietes Limitaciones:**

- Se puede requerir instrumentos no disponibles y/o muy costosos
- Solo se puede emplear en grupos pequeños no más de diez personas
- A veces se requiere mucho tiempo

**Esta Técnica resulta de utilidad para:**

- Enseñar habilidades y destrezas
- Enseñar el manejo de archivos, llenado de formatos, técnicas de limpieza, preparación de fórmulas etc
- Entrenar en actividades muy complejas
- Apreciar la secuencia de actividades

**Los Pasos a seguir para su Aplicación:**

- Explicar en forma general las actividades a realizar
- Realizar el instructor la actividad
- Repetir la actividad paso a paso, explicando cada uno de ellos
- Practicar la actividad los capacitados (todos o algunos)
- Hacer el instructor las correcciones o retro informar a cada uno de los capacitados - practicantes

**❖ Preguntas Exploratorias**

Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea dirigido a una persona en especial, o abiertos al grupo en general.

**Esta Técnica ofrece las siguientes Ventajas:**

- Estimula el razonamiento al incitar a aplicar los conocimientos
- Favorece la confianza
- Contribuye a la cooperación
- Fomenta la discusión
- Provoca resúmenes parciales
- Favorece las conclusiones claras y bien definidas
- Enfoca la atención en puntos medulares del tema

**Tiene las Siguietes Limitaciones**

- Puede favorecer las respuestas de memoria sin que exista comprensión
- Puede originar antagonismos
- Puede generar en discusiones fuera del tema

**Esta Técnica resulta de Utilidad cuando:**

- El grupo es grande
- Se requiere orientar la actividad al logro de los objetivos
- Se desea medir la comprensión relacionando el tema con las experiencias del grupo
- Se concluye el tratamiento de un asunto

### **Consideraciones para formular las Preguntas:**

- Deben ser claras, concretas, complejas y fáciles de comprender
- Deben estimular el razonamiento, evitándose las respuestas monosilábicas
- Se deben retomar las respuestas (sin personalizar las no acertadas)
- No se deben hacer preguntas que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de algún participante
- Las preguntas deben formularse en forma natural
- Cada pregunta debe hacerse con un propósito claro: buscar información, enfatizar un punto, promover la discusión, cortar con una discusión, controlar al grupo, pedir opinión, evaluar resultados, hacer resúmenes parciales, estimular a pensar, etc.
- Deben evitarse las preguntas que originen antagonismos, que orienten a fallas personales, que motiven discusiones fuera del tema, etc.
- Cuando se plantea una pregunta, se debe dar tiempo suficiente para que los sujetos la comprendan, razonen y den una respuesta.

### **Sugerencias para el Enriquecimiento de la Técnica:**

- Evitar preguntas que exijan datos memorísticos, confundan o ridiculicen al grupo o alguno de sus miembros
- No ponerse ansioso cuando la respuesta no se da rápidamente, recordar que todos deseamos tiempo para pensar. Aprender a manejar los silencios.

#### **❖ El estudio de Casos**

El instructor señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado para su discusión, guiando el proceso de enseñanza aprendizaje, para que los participantes descubran por sí mismos las ideas más significativas para ellos.

### **Ofrece las Siguietes Ventajas:**

- Permite presentar a todo el grupo la misma información
- Favorece el libre intercambio de opiniones
- Favorece el interés por el involucramiento personal e identificación con el caso de estudio
- Permite reflejar situaciones de la vida real
- Estimula la búsqueda de alternativas de solución

### **Tiene las Siguietes limitaciones:**

- Requiere de mucho tiempo
- A veces, es necesario un tiempo fuera del aula
- En algunos casos las respuestas son diversas, ya que al presentarse información incompleta, las interferencias que hacen los participantes están sujetas que hacen los participantes están sujetas a sus propios marcos referenciales.

**Esta Técnica resulta de Utilidad para:**

- Analizar aspectos de derecho, administración, medicina, negocios, trabajo social y comportamiento
- Desarrollar la capacidad creativa y de toma de decisiones

**Los Pasos a seguir para su Aplicación son:**

- Se redacta el informe de un caso de preferencia breve con la información necesaria para señalar un punto en especial. El caso puede ser tomado de la vida real, o bien asociando fragmentos de material impreso con experiencias u observaciones del instructor
- Se incluyen instrucciones específicas sobre lo que se espera del participante
- Se anexan preguntas en relación al caso
- Se analiza éste individualmente, en forma breve. Para esto se reparte un ejemplar del caso a cada participante
- Se analizan los subgrupos, solicitando que analicen los hechos del caso.

**Para esto el instructor indica al grupo que:**

- Busquen él, verdadero problema respondiendo a preguntas tales como: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué.
- Reúnan los hechos separando las conjeturas
- Evalúen los hechos
- Desarrollen posibles soluciones
- Seleccionen la mejor solución y describan su aplicación
  
- Se analizan las respuestas de los subgrupos en el grupo total; se concluye
- Se analiza la dinámica dada en los subgrupos

**❖ El Juego de Negocios**

Es un ejercicio dinámico en el que se usan modelos de la realidad en vez de la realidad misma de una situación de trabajo.

Los ejecutivos agrupados en equipo que representan a las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real, en el juego existe una serie de modelos matemáticos para procesar las decisiones y obtener resultados. Estas decisiones y resultados abarcan un período específico.

**Ofrece las Siguietes Ventajas:**

- Se pueden resumir en un solo día muchos años de operaciones
- Permite retroinformación objetiva
- Favorece la interacción personal

**Esta técnica tiene las siguientes Limitaciones:**

- Alto costo en Recursos Humanos, financieros y materiales

- Requiere planeación de alta calidad
- Puede consumir mucho tiempo
- A veces surgen emociones y rivalidades que pueden ser problemáticas.

#### **Esta Técnica resulta de Utilidad cuando:**

- En los programas de desarrollo directivo se desea demostrar algunos aspectos de la administración como: La planeación a largo plazo, el control, la toma de decisiones, las comunicaciones, la utilización efectiva de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Se desea que los directivos desarrollen ciertas habilidades administrativas y de toma de decisiones.

#### **Los Pasos a seguir para su aplicación:**

- Definir las características del juego, incluyendo su contenido, las particularidades del instructor y las habilidades e intereses de los estudiantes.
- Determinar las fuentes de recursos para el programa, respecto de las finanzas, de tiempo, de personal y de computación.
- Obtener información sobre los juegos existentes, consultar el material publicado
- Seleccionar el juego que adapte más a las necesidades del grupo, o bien, modificarlo. Lo más conveniente es diseñarlo uno mismo
- Pilotear su aplicación
- Programar el juego elegido de tal manera que tenga la máxima repercusión para el grupo
- Evaluar el uso del juego para saber si se alcanzaron los objetivos propuestos y cómo se podría mejorar el programa.

#### **Cómo Seleccionarlas.**

Para seleccionar las técnicas a utilizar es necesario contemplar los siguientes criterios:

- Considerar los objetivos planteados para el programa el curso, el módulo o el tema específico. Ya que toda actividad de capacitación se realiza en función de todos los objetivos instruccionales, se requiere su consideración delimitando los niveles de aprendizaje, motor cognoscitivo o afectivo y grados que se pretenden alcanzar.
- Se deben revisar los temas a tratar. Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza aprendizaje de un tema en especial, es necesario revisar éste, para que la técnica sea acorde con su estructura, densidad y versatilidad y se presente al grupo de la manera más interesante y atractiva.
- Cotejar los Recursos Humanos, técnicos y materiales con que se cuenta ya que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser más apropiada que otra, Algunas técnicas requieren mayores recursos que otras por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad y en especial las características del lugar físico que requiere una técnica.
- Equilibrar la teoría y la práctica,. Con esto se favorece la congruencia y sistematización del aprendizaje.



- Analizar las características de la población a capacitar. el grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico son variables a considerar en la elección de las técnicas.
- Examinar sus costos, reflexionando si al emplear una técnica determinada, su costo es una inversión o un gasto de acuerdo a los beneficios que reportará.

Analizar sus ventajas y desventajas, buscando la técnica que permita lograr los objetivos con mayor eficiencia y el modo de neutralizar o disminuir sus desventajas.

## CAPÍTULO II

### 2. ANDRAGOGÍA

#### 2.1. Qué es Andragogía

La Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. Etimológicamente la palabra adulto, proviene de la voz latina *adultus*, que puede interpretarse como "ha crecido" luego de la etapa de la adolescencia. El crecimiento biológico del ser humano llega en un momento determinado al alcanzar su máximo desarrollo en sus aspectos fisiológicos, morfológicos y orgánicos; sin embargo desde el punto de vista psico-social, el crecimiento del ser humano, a diferencia de otras especies, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente. La Andragogía por ser independiente del nivel de desarrollo psíquico y por partir del nivel de desarrollo cognitivo genera una nueva actitud del hombre frente al problema educativo.

Actualmente se considera que la educación no es solo cuestión de niños y adolescentes, el hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida, por lo tanto la naturaleza del hombre indica que puede continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad cronológica.

#### 2.2 Origen

Alexander Kapp, maestro alemán utilizó el término andragogía por primera ocasión en 1833 al referirse a la escuela de Platón.

Eduard C. Linderman es otra de las grandes figuras en la generación de conceptos de la educación para adultos y en la formación del pensamiento de la educación informal. Fue el primer norteamericano en introducir este término en dos de sus libros.

Linderman identifica desde un enfoque sistémico un esquema con lo que él supone son las claves del aprendizaje de los adultos.

- Los adultos se motivan a aprender cuando tiene necesidades.
- La orientación para aprender se centra en la vida.
- Tienen necesidad de autodirigirse profundamente.
- Las diferencias individuales se incrementan con la edad.

Malcolm Knowles (1913-1997), es considerado como el padre de educación de adultos. Introdujo la teoría de andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje. Knowles manifestaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlo. En su obra *La Práctica Moderna de Educación de Adultos: Andragogía contra Pedagogía* de 1970, presentó su *Modelo Andragógico*.

En el campo de la Educación Continua y la denominada Educación a lo largo de la vida (véase Educación), la Andragogía ha tenido gran influencia en las décadas de los 80 y 90, principalmente en los entornos relacionados con la educación abierta y a distancia (véase [wiki\\_ead\[1\]](#)), integrando las aportaciones de la Psicología y la Pedagogía.

### **2.3. Principios**

Se debe tener en cuenta que la Andragogía se basa en tres principios, *participación*, *horizontalidad* y *flexibilidad*. (Félix Adam), a saber:

- Participación

La participación es que el estudiante no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiando experiencias que ayuden a la mejor asimilación del conocimiento. Es decir el estudiante participante puede tomar decisiones en conjunto con otros estudiantes participantes y actuar con estos en la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada.

- Horizontalidad

La horizontalidad es donde el facilitador y el estudiante tienen características cualitativas similares (adultez y experiencia) pero la diferencia la ponen las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).

- Flexibilidad

Es de entender, que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, debe necesitar lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

### **2.4. Características**

El adulto como individuo maduro, a diferencia del niño, manifiesta ciertas características dentro de los procesos de aprendizaje, que caracterizan a la Andragogía:

1. Autoconcepto del individuo
2. Experiencia previa
3. Prontitud en Aprender
4. Orientación para el Aprendizaje
5. Motivación para Aprender

En Colombia, Carlos Vasco reeditó el concepto en el sentido de la necesidad de incluir a los adultos en la educación. Felipe Garcés, insiste en que el concepto de andragogía no es adecuado porque sólo hace alusión a los varones. Garcés propone el concepto de Antropogogía, en tanto esta palabra recurre al griego (Ἀνθρωπος, ου) 'antropos', que alude a la humanidad y no sólo al varón.

El apoyo de la Andragogía en las actividades del ser humano son innumerables, hay autores que la mencionan como una estrategia a considerar en el proceso de enseñanza Universitaria y por supuesto en los procesos de capacitación en las Empresas, debido a su particularidad de en primer lugar entender las necesidades de los participantes en un proceso de enseñanza-aprendizaje y tomarlas en cuenta al momento de diseñar los contenidos y las estrategias de interacción Maestro-Estudiante-Contenidos.  
[www.yturralde.com/andragogia.htm](http://www.yturralde.com/andragogia.htm)

## CAPÍTULO III

### 3. EFECTIVIDAD (I)

#### a) Qué es Efectividad

*"efficere"*, que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. [www.degerencia.com/tema/efectividad](http://www.degerencia.com/tema/efectividad)

#### b) Qué es Eficacia y Eficiencia

La eficacia se refiere a la capacidad de lograr resultados. La eficiencia, a la de lograr resultados con el mínimo esfuerzo o costo. [www.atinachile.cl/content/view/8304/Eficacia-Eficiencia-y-Efectividad.html](http://www.atinachile.cl/content/view/8304/Eficacia-Eficiencia-y-Efectividad.html)

## **INVESTIGACION DE CAMPO**

### **FASE 1: DIAGNÓSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE INSTRUCTORES**

Para poder conocer cuáles son los capacitadores con más cursos dictados, con más horas de duración, y los que tienen calificaciones bajas se tomó en consideración varios formatos que la empresa maneja, gracias a la Retroalimentación del Participante de los mismos como son:

1. Feedback del Participante
2. Datos de Retroalimentación
3. Reporte del resumen del curso.
4. Reportes mensuales

De todo lo anterior se hizo un resumen del último semestre el año 2010, para poder escoger a los capacitadores que se les aplicara el programa de capacitación.

Cada proceso lo detallaremos a continuación:

#### **1. Feedback del Participante**

Este es un formato que el área de Capacitación, entrega conjuntamente con los listados para cada uno de los cursos que se dictan día a día.

Este es obligatorio que los participantes los llenen ya que es importante su opinión de los mismos para como área poder mejorar en aspectos negativos.

Estos constan de datos cualitativos y cuantitativos.

- Datos Cuantitativos: Estos datos van calificados en la siguiente escala:

<b>1</b>	No cumplió con las expectativas
<b>2</b>	Cumple con las expectativas parcialmente
<b>3</b>	Cumple con las expectativas
<b>4</b>	Sobrepasa las expectativas

- Datos Cualitativos: estos datos nos sirven para poder llenar los datos de retroalimentación en un formato de Excel que maneja el área, los cuales sirven para analizar el mayor número de quejas mensuales y poder trabajar en las mismas.

**0LLF04B Cuestionario de Retroalimentación**

**Escala de los Raiting:** De 1 – 4

**1** = No cumplió con las expectativas

**3** = Cumple con las expectativas

**2** = Cumple las expectativas

**4** = Sobrepasa las expectativas

parcialmente

1. Era adecuada la duración del tiempo asignado para el curso

☐ Insuficiente

☐ Adecuado

☐ Demasiado tiempo

4. ¿Le gustaría dictar este curso?

☐ Si

☐ No

<b>Nombre del Instructor</b>	
<b>Nombre del Curso</b>	
<b>Fechas del programa</b>	
<b>Número de ULTIMATIX</b>	
<b>Nombre del Asociado</b>	

Instructor Rating	Instructor Rating
Details	
1. <b>Dominio del Conocimiento:</b> Valorizar el conocimiento demostrado	
2. <b>Presentación:</b> Valorizar la capacidad de articular y entregar los contenidos.	
3. <b>Manejo de los Tiempos:</b> Valorizar la capacidad de manejar el tiempo.	
4. <b>Interacción:</b> Valorizar el nivel de interacción con usted.	
5. <b>¿Otro Feedback demostrado con respecto al Relator?</b>	

Rating del Curso	Rating
Comentarios	
1. <b>Objetivos:</b> Fueron los objetivos del curso presentados?	
2. <b>Material del Curso:</b> Valorizar el material del curso (si se entrego)	



<p>2. Señales dos conceptos/aspectos/tópicos que considera que se podrían agregar al curso para hacerlo más efectivo.</p>	<p>5. ¿Qué aprendizaje de este curso Ud. Considera que podrá implementar en su lugar de trabajo?</p>
<p>3. Señale dos conceptos/aspectos/tópicos que podrían ser suprimidos para hacer el curso más efectivo.</p>	<p>6. ¿Otras sugerencias? (infraestructura, administración del soporte, comidas, etc)</p>

## Detalle punto por punto de la Retroalimentación del Participante

Datos que tiene el Feedback del Participante:

### Datos Personales:

- Nombre del curso:
- Fechas del programa: si son dos días o más
- Código del asociado: Es un código de seis números que tiene cada asociado.
- Nombre del asociado:

**Rating del Instructor:** Este punto califica el participante al instructor del 1 al 4, según su desempeño, en lo siguiente:

1. **Dominio del Conocimiento:** Valorizar el conocimiento demostrado durante el curso de capacitación.
2. **Presentación:** valorizar la capacidad de articular y entregar los contenidos.
3. **Manejo de Tiempos:** Valorizar la capacidad de manejar el tiempo.
4. **Interacción:** Valorizar el nivel de interacción con los participantes.
5. **Otro feedback demostrado con respecto al relator:** Este es cualitativo.

**Rating del Curso:** El participante califica los contenidos del curso del 1 al 4 y contiene lo siguiente:

1. **Objetivos:** Mide si los objetivos del curso cubrió las expectativas del capacitado
2. **Material del Curso:** Valoriza en material del curso. (si se entregó).

**Otro Feedback:** Este permite medir cualitativamente diferentes falencias o satisfacción que tuvieron los participantes del curso que se les impartió. Para que mes a mes veamos las frecuentes falencias que se dan. Esta consta de las siguientes preguntas.

1. **Era adecuada la duración del tiempo asignado para el curso?:** Hay tres opciones:
  - Insuficiente
  - Adecuado
  - Demasiado tiempo.
2. **Le gustaría dictar este curso?:** Hay dos opciones: Si, No.
3. **Señale dos conceptos/aspectos/tópicos que considere que se podrían agregar al curso para hacerlo más efectivo:** Aquí el participante puede poner contenidos que crea que les hace falta al curso.
4. **¿Qué aprendizaje de este curso usted considera que podrá implementar en su lugar de trabajo:** Lo que considera que le sirvió de toda la capacitación para mejorar en su actividad laboral.
5. **Señale dos conceptos/aspectos/tópicos que se podrían ser suprimidos para hacer este curso más efectivo?**

De igual manera se debe anotar conceptos o temas que no hacen falta dictar en la capacitación.
6. **Otras sugerencias? (Infraestructura, administración de soporte, comidas, etc.):** Este punto sirve mucho más para nuestra área ya que el participante expone sus puntos de vista acerca de la logística para que se desarrolle el mismo.

## 2. Datos de Retroalimentación:

Los datos de Retroalimentación, se encuentran en un formato en Excel en los que de igual manera se toman los datos cualitativos que los participantes llenan en la *Retroalimentación de los Participantes* que se les hace luego de cada capacitación, esto es de mucha ayuda, ya que mensualmente se hace un análisis de los puntos que más quejas tienen y se trabaja en ellos. Pero en los que se refiere a salas, break, en sí, todo respecto a logística no se toma mucho en consideración ya que no hay suficiente espacio físico en la empresa donde poder mejorar.

Pero la mayoría de estos cursos hacen referencia al instructor y es por eso que queremos crear un programa de capacitación para instructores para lograr la efectividad de los mismos.

A continuación detallaremos los puntos que se evalúan en el formato mencionado anteriormente:

### ❖ Datos de los Participantes

Agregar apoyo visual
Agregar contenidos
Agregar cronograma
Agregar ejemplos
Demasiado tiempo
Ejemplos repetidos
Ejercicios dentro del sistema
El horario debería ser en la mañana
Entregar material didáctico
Explicación más amplia
Hacer ejercicios prácticos
Hacer más participativa la clase
Incluir dinámicas de integración
La comida fue pesada
Los cursos de más dos horas en varios días deberían cerrar con un break.
No hubo coffe break
Presentación inapropiada (obscura, mucho texto,etc<)
Sala inapropiada (ruido, luz, conexiones, etc)
Sala insuficiente (muchos asistentes, falta sillas, etc)
Suprimir conceptos (Demasiada teoría)
Tiempo del curso Insuficiente
Gente Capacitada
Agua
Infocus
comida no saludable
equipos insuficientes
impuntualidad en el inicio del curso

Descanso entre cada evento
Materiales no actualizados
Variar coffee break
Material más simple y didáctico
Dar un curso previo con conceptos bases
Hacer mayor énfasis en los objetivos
Cada persona debería tener una identif. De su nombre
Indicar como mejorar el Skill empresarial a través del iCalms
No esta de acuerdo con la racionalización
Entregar manuales con los aspectos más importantes, como direcciones para ver los logs
Examen en español
lunch
Se requiere café para este horario
Dar prueba modelo de ultimátum
Más cupos para six sigma
Reunir participantes para exponer lo aprendido
Poco de teoría
Tener acceso a un ambiente de pruebas, para probar los flujos
Revisar casos de estudio
Discutir después de cada ejercicio hecho
Tener un aplicativo
Mejor coordinación de las aulas
Dar el curso según el nivel de conocimiento
Tener previamente un temario
No compartir usuarios y claves con otras personas
Coordinación en el lunch (comunicación y ayuda)
Mejoramiento de la traducción
Fuera de horario de trabajo

#### ❖ Datos del Instructor

Pizarrón
Marcadores
Borrador
Grupo participativo
Grupo disperso
Grupo poco participativo
Apoyo para uso de retroproyector
Sala insuficiente (muchos asistentes, falta sillas, etc)
Aumentar el tiempo del curso
Organización en la entrega de material y contenidos.
Frecuentes interrupciones

Distribución de la sala inapropiada
El uso del comedor es inapropiado como sala
Se requiere un cortapicos
Impuntualidad en el inicio del curso
Términos técnicos
Grupo heterogeneo en conocimientos
Tiempo de respuesta de Ultimatrix
Notificación tardía del curso
Infocus defectuoso
Dar coffe break
Acortar el tiempo de la capacitación
Grupo poco comprometido (se ausentaba constantemente)
No sabía cómo utilizar la herramienta
Poca asistencia en relación a la convocatoria
Bebidas
Demuestra interés
No demuestra interés
Realizar las capacitaciones en el horario de trabajo
Actualizar la presentación
Iluminación de la sala
Sala inadecuada
Entregar material de respaldo
Etiqueta con nombre
Estar presente un delegado del área de calidad para retroalimentación
Mejorar planificación por la cantidad de recursos establecidos
Aguitas
Capacitados deben saber la nueva forma de asistencia a las capacitaciones
Bulliciosos
Se necesita más tiempo para finalizar el curso
Notificar la importancia de la gestión telefónica y definir perfil de cargo
Falta de seriedad en la charla
Proveer cronograma para posibles cruces
Motivar al personal para capacitación
Cursos de capacitación para dictar un curso pedagógicos
El proyector y otros equipos deben estar en buenas condiciones
Mejorar la coordinación de las salas
No interactuó el grupo
Se necesita participantes del mismo nivel
Se necesita máquinas para los ejercicios
Falta de motivación
Control del tiempo
Enviar notificación con anticipación a instructores de las capacitaciones
Chequear funcionamiento y conexión de máquinas

### 3. Reporte del Resumen del Curso

Este reporte se lo envía a cada instructor y a su *Supervisor*, después de la finalización de cada curso.

Este es un resumen del porcentaje de satisfacción que alcanzó la capacitación, con este se logra que el instructor mire las falencias que ha tenido y mejora para una próxima oportunidad.

De igual manera se toma en consideración la *Retroalimentación del Instructor*, para obtener los datos.

### 4. Reportes Mensuales:

Este reporte consta de las siguientes partes que se detallan a continuación:

- Tipo de Programa: En este punto hay dos opciones:

Interno: Cuando el instructor es una persona que pertenece a TATA.

Externo: Es de afuera

- Título del Programa: Es el nombre del curso.

- Área (Temática): En TATA se clasifica a los cursos de la siguiente manera:

1. Tecnología: Programas que tratan con lenguajes de programación, instrumentos, conceptos de tecnología, arquitectura, etc.
2. Procesos: Programas que tratan con industria como Finanzas, Seguro, Fabricación, Telecomunicaciones, etc.
3. Habilidades: Programas que tratan con habilidades de vida básicas como crecimiento, trabajo en equipo, comunicación, etc.
4. Liderazgo: Programas que tratan con desarrollo de los directivos y capacidades de mando, incluyendo los niveles avanzados de habilidades blandas.
5. Lenguas y Cultura: Programas que tratan con idiomas extranjeros (incluyendo inglés).
6. Otros: Programas de Inducción, etc.

- Nombre del Instructor:
- Número total de Participantes: Se anota en número total de personas inscritas para el curso, con esto se toma en cuenta la acogida que ha tenido en mismo
- Número de Participantes que asistieron al curso: Hace contraste con el punto anterior, y son las personas que sí estuvieron en la capacitación.
- Duración: Es el tiempo que duró el curso.
- Rating del Curso: El porcentaje de satisfacción que el curso tuvo para los participantes
- Rating del Instructor: El porcentaje que los participantes calificaron al instructor(es)

Gracias a los cuatro puntos mencionados anteriormente se procederá a realizar un resumen para determinar a los instructores seleccionados.

### Determinar los Instructores con más capacitaciones dictadas.

De los reportes que se realizan mensualmente, realicé un resumen con los nombres de los capacitadores y número de cursos que han dictado los mismos.

Para esto, primero compile toda la información que obtuve de los reportes. Luego realice una tabla dinámica la cual me dio a conocer los instructores que más capacitaciones han brindado durante el último semestre del 2010.

### Determinar los instructores que tienen calificaciones bajas.

De igual manera con los reportes mensuales se califica a los instructores *Cuantitativamente*, con calificaciones del 1 al 4.

Para sacar este dato se sigue el mismo procedimiento anterior, ya que al número de capacitaciones y el promedio de satisfacción van de la mano (se reportan juntos).

Es así, que se cruzo la información de los instructores con mayor cursos dictados y las calificaciones de los mismos y se obtuvieron resultados que se detallaran en el resumen general que se explica más adelante.

### Determinar cuáles son las quejas más frecuentes que tienen los participantes de los instructores.

Para determinar este punto de igual manera se compilo toda la información del año 2010 , del *DATA FEEDBACK* que se registra en Excel, para esto nos ayuda la información que se aclaró anteriormente en los Datos de Retroalimentación, y de todos los ítems que se consideraron se realizo un resumen con las repeticiones más frecuentes.

Se escogieron las que tenían repeticiones con un número mayor a 50, quedando el cuadro siguiente

ANALISIS CAUSAL PARTICIPANTS					
Enero - Diciembre 2010					
	▼ Enero - Mar ▼	▼ Abril - Jun ▼	▼ Julio - Sep ▼	▼ Oct. - D ▼	Total ▼
Agregar contenidos	28	6	13	24	71
Agregar ejemplos	15	10	75	22	122
Ejercicios dentro del sistema	47	5	58	31	141
Entregar material didáctico	21	11	91	28	151
Hacer ejercicios prácticos	74	9	45	21	149
Hacer más participativa la clase	29	6	22	17	74
No hubo coffe break	21	15	14	1	51
Sala inapropiada (ruido, luz, conexiones, etc)	10	16	30	33	89
Tiempo del curso Insuficiente	19	60	89	61	229
equipos insuficientes	6	6	25	13	50

## RESUMEN GENERAL

Nombre	Course Rating	Faculty Rating	Cursos Dictados
Villacrés Bohorquez Diego Sebastian	2.7	2.294	5
Gurfinkel Cevallos Gabriela	3.85	3.5425	5
Alvarez Rodriguez Miguel Santiago	3.8	3.38	5
Andrade Hinojosa Myriam Elizabeth	3.65	3.518	6
Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2.34	2.07	7
Rodriguez Morales Emma Catalina	3.89	3.57	7
Lescano Pozo Giovanni Mauricio	3.88	3.83	7
Parra Silva Jorge Oswaldo	3.79	3.89	7
Hernandez Suarez Orlando Enrique	4	3.5	7
Nielsen Alarcon Carlos	2.05	2	7
Ruiz Constante Maritza	2.03	2.98	8
Gomez Peñaherrera Nancy	2.30	2.28	8
Parra Jorge Oswaldo	2	2.14	8
Espinosa Aguilar Hernan Fabricio	3.90	3.78	8
De La Torre Alex	2.81	2.46	8
Trujillo Diana	2.98	2.0875	8
Aguirre Carchi Lorena Irene	2.26	2.01	9
Hernandez Orlando	2.12	2.25	9
Roman Mera Darwin Oswaldo	4	3.74	11
Jácome Leon Diego Carlos	3.96	3.71	11
Porras Nelson	2.33	2.27	15
Zurita Jativa Erick Augusto	4	4	18
Hernandez Montalvo Leonel	2.13	2.13	21
23	<b>3.08</b>	<b>2.93</b>	<b>205</b>

De todos los reportes se realizó un resumen, escogiendo a los instructores que tenían un número mayor de 5 cursos dictados y se obtuvo el cuadro que está en la hoja anterior.

Si nos damos cuenta hay 23 personas que han dictado más de cinco cursos, es así que a estas personas las tomaremos como muestra para el trabajo de investigación.

Pero fue necesario hacer un filtro más, ya que si podemos notar en el cuadro hay instructores que tienen calificaciones altas por lo que no es necesario aplicar en ellos el programa.

Se seleccionó a personas con calificaciones más bajas, que representarán el 50% de la muestra.



Quedando el cuadro de la siguiente manera:

Nombre	Course Rating	Faculty Rating	Cursos Dictados
Aguirre Carchi Lorena Irene	2.26	2.01	9
De La Torre Alex	2.82	2.46	8
Gomez Peñaherrera Nancy	2.31	2.28	8
Hernandez Montalvo Leonel	2.13	2.13	21
Hernandez Orlando	2.12	2.25	9
Nielsen Alarcon Carlos	2.06	2	7
Parra Jorge Oswaldo	2	2.15	8
Portilla Diaz Sandra Lorena	2.33	2.27	15
Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2.35	2.07	7
Ruiz Constante Maritza	2.03	2.98	8
Trujillo Diana	2.99	2.09	8
Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2.7	2.29	5
12	2.34	2.25	113

Ya conociendo el número de personas, y su nombre, se procederá a realizar el programa de capacitación, para posteriormente aplicarlo.

## FASE 2: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para diseñar el Programa para Instructores Internos de TCS, se tomaron varios puntos que fueron importantes como son:

- **Datos del Data Feedback:** este es un resumen de los datos cualitativos que se califican en la retroalimentación de cada curso.

En la fase 1 de esta investigación se obtuvieron los datos más relevantes, los mismos que ayudaron a establecer las quejas frecuentes de los participantes, y motivaron a realizar el programa de capacitación. El resumen de las quejas es:

ANALISIS CAUSAL PARTICIPANTS					
Enero - Diciembre 2010					
	Enero - Mar	Abril - Jun	Julio - Sep	Oct. - D	Total
Agregar contenidos	28	6	13	24	71
Agregar ejemplos	15	10	75	22	122
Ejercicios dentro del sistema	47	5	58	31	141
Entregar material didáctico	21	11	91	28	151
Hacer ejercicios prácticos	74	9	45	21	149
Hacer más participativa la clase	29	6	22	17	74
No hubo coffe break	21	15	14	1	51
Sala inapropiada (ruido, luz, conexiones, etc)	10	16	30	33	89
Tiempo del curso Insuficiente	19	60	89	61	229
equipos insuficientes	6	6	25	13	50

En este cuadro sobresalen varios aspectos, pero la mayoría son quejas sobre los instructores, y pocas son referentes a salas y a breaks (logística).

En el año 2010 se han dado diferentes quejas en visibles en el cuadro anterior, entre ellas tenemos.

-Los instructores no establecen los tiempos necesarios para su capacitación: Es decir, que el tiempo de la capacitación es insuficiente, no avanzan a abarcar todos los contenidos que están planeados y luego se vuelve en una problemática porque las líneas de supervisión no les dan permiso para asistir nuevamente a la parte restante del mismo. La empresa no cuenta con suficientes salas de capacitación, es por eso que se reserva con anticipación los horarios que se vayan a ocupar, por lo tanto, si se quiere alargar un poco más el curso no se puede, porque luego se dictan otros. Es así, que establecer el tiempo es un factor importante.

-No agregan ejemplos ni hacen ejercicios prácticos. Los capacitadores no tienen metodología para enseñar, es por eso que solo explican sus conocimientos pero no saben si la gente aprende o no.

-No entregan material didáctico, porque piensan que con lo que explican, los oyentes ya van a captar la información, pero no es así.

Todos estos aspectos fueron tomados en cuenta para la elaboración del programa de capacitación, ya que se evidencia que muchos de los instructores no saben diseñar un curso, ni de qué elementos constan los mismos.

- **Entrevistas con Supervisores:** Hubo una reunión con las líneas de supervisión de las diferentes áreas, las cuales pidieron que se capaciten a sus colaboradores, para que puedan impartir sus cursos con la metodología adecuada. Es así que la jefe de Capacitación creyó muy prioritario organizar este programa con urgencia.
- **Requerimiento Corporativo:** Tata es una multinacional, y en cada país donde se encuentra ya tienen un programa parecido para instructores. Este programa se llama “Faculty Development

Program”, y en Ecuador no se pudo quedar atrás en implementar este programa. Ya que Learning Group, a nivel de Latinoamérica se encuentra en segundo lugar.

- **Inasistencia a los cursos:** En varias capacitaciones que son largas ha sucedido que los participantes asisten los primeros días, pero los restantes asisten pocas personas. Las mismas que se quejan que no están aprendiendo nada, por eso no concluyen el curso.

Con todo lo mencionado anteriormente, se procedió a planificar el programa. El mismo consta de varios puntos que fueron muy importantes para realizarlo. Entre estos constan:

### **1. Competencias que debe poseer un instructor.**

En la actualidad se habla mucho de las Competencias, es así, que mi programa de capacitación a instructores internos también se va a basar en ellas.

Para determinar las competencias me he basado en el diccionario de competencias de Hay/McBer 2006, en las cuales se dividen en:

#### *-Competencias Genéricas*

Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas). Las competencias que un instructor deben ser:

**-Flexibilidad** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

**-Autoconfianza** es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

**-Identificación con la Organización** es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta.

**-Búsqueda de Información** es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.

**-Orientación al Logro** es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida

objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

**-Comprensión Interpersonal** implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

**- Impacto e Influencia** implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

**-Desarrollo de Interrelaciones** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Gracias a estas competencias también se va a desarrollar el cada uno de los módulos de capacitación.

## 2. Determinar el Instructor

La determinación del Instructor se lo realizó con la ayuda de la fase 1, ya que en ella se hizo un estudio de los instructores con más cursos dictados en el último semestre y las calificaciones de los mismos. A continuación el cuadro

Nombre	Faculty Rating	Course Rating	Cursos Dictados
Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2.70	2.29	5
Gurfinkel Cevallos Gabriela	3.85	3.54	5
Alvarez Rodriguez Miguel Santiago	3.80	3.38	5
Andrade Hinojosa Myriam Elizabeth	3.65	3.52	6
Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2.35	2.07	7
Rodriguez Morales Emma Catalina	3.89	3.57	7
Lescano Pozo Giovanni Mauricio	3.88	3.84	7
Parra Silva Jorge Oswaldo	3.79	3.89	7
Hernandez Suarez Orlando Enrique	4.00	3.50	7
Patiño Andrade Veronica Paulina	2.06	2.00	7
Ruiz Constante Maritza	2.03	2.98	8
Gomez Peñaherrera Nancy	2.31	2.28	8
Parra Jorge Oswaldo	2.00	2.15	8
Espinosa Aguilar Hernan Fabricio	3.90	3.78	8
De La Torre Alex	2.82	2.46	8
Perez Martinez Dayane Cydalia	2.99	2.09	8
Aguirre Carchi Lorena Irene	2.26	2.01	9
Hernandez Orlando	2.12	2.25	9

Roman Mera Darwin Oswaldo	4.00	3.74	11
Jacome Leon Diego Carlos	3.96	3.71	11
Porras Nelson	2.33	2.27	15
Zurita Jativa Erick Augusto	4.00	4.00	18
Hernandez Montalvo Leonel	2.13	2.13	21
23	<b>3.08</b>	<b>2.93</b>	<b>205</b>

La persona con mejor calificación es Erick Zurita, además de ello ha dictado varios cursos en el último semestre del año 2010, es por eso que es la única persona opcionada de todos los instructores que tiene TCS, que puede llegar hacer capacitador del programa.

Se obtuvo el curriculum de Erick Zurita, para conocer si tiene estudios o cursos para que pueda ser seleccionado como instructor, porque la otra opción sería buscar un capacitador externo.

## CURRICULUM DEL CAPACITADOR

### DATOS PERSONALES:

### FOTO:



Nombre: Erick Zurita

Título: Ingeniero Industria / MSC Gestión Financiera

Rol: Jefe Equipo Consultoría

Área: Consultoría

Numero de Ultimatrix: 809546

### Estudios Superiores:

- Universidad San Francisco de Quito (Ingeniero Industrial)
- EOI, Escuela de Organización Industrial, España (MSC Gestión Financiera)

### Experiencia Previa como Capacitador:

- Curso de Uso de herramientas de Calidad
- Curso de Uso de Herramientas de procesos
- Curso de Mejora Continua
- Curso de Administración por procesos
- Curso de Entrenamiento a entrenadores
- Curso de Cambio Organizacional
- Curso de introducción al Liderazgo

### Cursos Dictados:

- Curso de Mejora Continua
- Curso de Administración por procesos
- Curso de Entrenamiento a entrenadores

### Capacitación Recibida:

- Sistemas de gestión de Calidad
- Administración por procesos
- Banca y productos Bancarios
- Capacitación a capacitadores, Daniel Montalvo (24 horas)
- Capacitación a capacitadores, Team Builders (40 horas)

- Mejora Continua
- Indicadores de Gestión
- Estructuración de puestos y competencias
- Programación neurolingüística
- Liderazgo
- Cambio Organizacional

Fortalezas como capacitador:

- Excelente manejo de grupos
- Excelente esquema de estructuración de material de capacitación
- Excelente proceso de transmisión de conocimientos.

Analizando el perfil de Erick Zurita, podemos observar que tiene cursos que le permiten ser instructor de este programa, especialmente por su curso de “Entrenamiento a entrenadores”.

Otro punto importante es que las personas que están invitadas al programa se motivaran al ver una persona interna que los capacite.

Con todo lo mencionado anteriormente se tuvo una reunión con Erick, y su respuesta fue favorable, está muy motivado a ser capacitador de TCS.

### **3. Realizar los módulos de la capacitación**

Cada módulo se realizó minuciosamente, gracias a la información obtenida de la retroalimentación explicada en el inicio de esta fase y a las competencias a alcanzar luego de la finalización de la misma.

El programa consta de 5 Módulos, los mismos que fueron elaborados por mi persona y corregidos por el instructor del curso. Estos son un resumen de aspectos importantes que deben conocer los participantes, se basa mucho en metodología del aprendizaje – enseñanza. Constan de talleres que se los irán realizando mediante el transcurso de la capacitación.

Los módulos son:

#### **I. Desarrollo de Habilidades de Exposición**

Se tomo como primer módulo este tema, porque al inicio del programa queremos evaluar cómo se encuentran los participantes. Luego de la evaluación que será en unas cartillas se procederá a dictar el módulo que constan de temas muy importantes para una exposición eficaz, como son: la voz y el lenguaje efectivo para un correcto aprendizaje, como debe estar estructurada una exposición, desde el inicio hasta la finalización. Hay tips para desarrollar una exposición exitosa, lo que se debe hacer y evitar mediante el transcurso de esta. Se hablará de la oratoria, como evitar hacer sonidos desagradables durante la capacitación.

En sí, son temas muy importantes que servirán de gran ayuda para poder facilitar la atención del participante

## **II. Definiciones e Importancia de Capacitación**

Antes de centrarnos totalmente en lo que son contenidos de capacitación, debemos tener en claro los diferentes conceptos que abarca este tema. También se debe conocer y tener muy claro las características, número, instrucción, actividades, etc. de las personas que se va a capacitar, todo esto lo aprenderán en este módulo.

El módulo desarrollado es el más corto, por lo que está programado para una hora, ya que solamente se trata de conceptos básicos.

## **III. Elementos de un Programa de Capacitación**

Como su nombre lo indica, en este módulo conocerán los elementos de que se compone un programa de capacitación. Se dará a conocer la importancia, como elaborar y redactar los objetivos de un curso. Las áreas del dominio del aprendizaje, para saber a cual se debe orientar el contenido y objetivo de programa de capacitación.

Conocerán como se debe estructurar los contenidos de un curso de capacitación.

Este módulo es uno de los más importantes porque abarca temas muy interesantes, que se basan fundamentalmente en el desarrollo de una capacitación efectiva, nos dará a conocer cómo hacer que las capacitaciones no sean aburridas ni tediosas, porque se aprenderán métodos y técnicas que facilitarán el aprendizaje.

## **IV. Elaboración y manejo de recursos didácticos.**

Otra parte fundamental para facilitar el aprendizaje es apoyarse en recursos didácticos, conoceremos en esta unidad, la definición, importancia, objetivos de un recurso didáctico, su clasificación y se dará una explicación de varios de ellos. Es muy importante tener criterios para poder seleccionarlos, en este módulo lo aprenderemos.

## **V. Proceso de Evaluación**

Al concluir cualquier capacitación es necesario realizar una evaluación a los asistentes. Es así, que se enseñará la importancia, objetivos y las estrategias de la evaluación. Los períodos en que son requeridos tomar una evaluación y los instrumentos de medición que se pueden aplicar.

Con todos los módulos explicados en breves rasgos, se realizó el programa de capacitación, ya estructurado, con objetivos, presentación, costos, etc.

En este módulo de capacitación voy a desarrollar cada uno de ellos, y como se presento a los participantes del Programa.



## **Programa de capacitación para capacitadores**

### **PRESENTACIÓN**

Este programa de capacitación está dirigido para instructores internos de TCS, quienes nos apoyan día a día con su conocimiento en diferentes temas necesarios para el desarrollo del personal de nuestra empresa.

Este programa servirá de gran ayuda para poder mejorar las capacitaciones brindadas por los mismos, ya que es muy necesario que nuestra institución cuente con un equipo de instructores, en el que se puedan desarrollar habilidades de instrucción y así poder contribuir al logro de los objetivos institucionales y desarrollarse de tal manera que atienda las necesidades de los miembros de la institución a quienes está dirigido.

El programa deberá responder a las demandas y las necesidades de los trabajadores, con la definición de un plan que norme y conduzca explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza-aprendizaje.

### **ANTECEDENTES**

Uno de los objetivos que TCS considera prioritarios, es la capacitación mensual de la mayor parte de los asociados, por lo que es de suma importancia desarrollar un programa que permita que los que integran el equipo de instructores internos adquieran las habilidades requeridas para poder cumplir con las actividades de enseñanza - aprendizaje.

Usualmente se brindan varios tipos de capacitaciones, que van orientados a diferentes campos como: conocimiento, tecnología, procesos, competencias, liderazgo, etc.

Luego de cada capacitación se realiza una evaluación de estos cursos donde se consideran datos cualitativos y cuantitativos, que nos ayudan para verificar la aceptación que tiene el curso y el instructor hacia el participante.

En la fase I de esta investigación se realizó un resumen de las evaluaciones, en las cuales se nota que gran parte de los cursos no son efectivos, por las calificaciones cuantitativas que se obtuvieron. También en muchos casos hay quejas hacia los instructores como por ejemplo que “no sabe enseñar”. Las evaluaciones bajas del curso dictado, coinciden con las quejas hacia el instructor; eso quiere decir que la metodología del capacitador es mala, ya que solo lo nominan que dicte el curso por su conocimiento en el tema. Es por eso que hemos considerado la elaboración de este programa, que mejorará la metodología de enseñanza del instructor.

Se ha seleccionado a varios instructores de aquellos con los que cuenta nuestra empresa, para aplicar el programa, y se escogieron a los que han brindado más cursos en el año, y con poca aceptación por parte de los asistentes.

## **NECESIDADES QUE SE ATENDERÁN**

Con este plan de estudios se busca atender las necesidades de capacitación que presentan los instructores internos con respecto a:

- La Planeación de actividades de enseñanza
- La ejecución de actividades de enseñanza
- La evaluación de actividades de enseñanza.
- Competencias que debe tener un instructor

## **PERFIL DE INGRESO:**

Ser instructores internos de TCS o estar interesados en formar parte.

Contar con experiencia en la actividad profesional que realiza.

Tener título de tercer y cuarto nivel.

Nota: El perfil detallado anteriormente, se tomará en cuenta para las personas que a futuro recibirán el programa, ya que se escogieron en la fase I de esta investigación a 12 personas a los cuales se realizó un estudio previo.

## **PERFIL DEL EGRESADO**

Al concluir el presente programa el instructor deberá

- Planear, ejecutar y evaluar los cursos de capacitación que programe, aplicando las herramientas metodológicas que se le proporcionen.
- Desarrollar hábitos de auto capacitación y actitudes que favorezcan actualización.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTUDIOS**

- Mejorar la efectividad de las diferentes capacitaciones impartidas en TCS.
- Enseñar los conceptos sobre técnicas básicas de capacitación
- Enseñar la metodología y proceso de capacitación
- Desarrollar competencias en los instructores
- Ejercitar las habilidades y destrezas del capacitador
- Trasmitir los conocimientos para la estructuración del contenido de capacitación
- Realizar Ejercicios prácticos para asimilación de conceptos.
- Permitir y fomentar el intercambio de experiencias que han tenido los miembros del equipo de instructores internos durante su labor educativa.
- Preparar al equipo de instructores internos para elaborar materiales de auto-capacitación.

## **DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**

El programa incluye cuatro áreas de capacitación:

1. Habilidades básicas,

2. Fundamentación teórica
3. Habilidades didácticas
4. Desarrollo de materiales didácticos.

La capacitación se realizará de manera presencial y se utilizarán materiales muy bien estructurados, que sirvan de ejemplo a los instructores.

## **EVALUACIÓN:**

### **Aspectos a Evaluar.**

- Satisfacción del usuario: a través del feedback. Ese se realizará cuando la persona haya dado su primera capacitación, luego del programa.
- Al inicio y al finalización del curso cada persona debe realizar una pequeña presentación, la misma que será evaluada por sus compañeros, en esta se tomara en cuenta
  - Postura
  - Tono y manejo de voz
  - Expresión corporal
  - Capacidad de transmitir
  - Muletillas
  - Distracciones visuales
  - Distracciones auditivas
  - Control de escenario
  - Manejo del grupo al objetivo.
  - Materiales didácticos utilizados en la presentación.
- Se tomará una prueba a la finalización de todos los módulos, la misma que será realizada por el instructor del curso. Esta prueba es muy importante ya que de esta dependerá si el participante logra aprobarla. La nota mínima para aprobar el curso es de 80/100.
- Evaluaciones que permitirá conocer la aceptación que tuvo el instructor en ellos.

## **HERRAMIENTAS A UTILIZAR**

- Encuestas de opinión
- Participant Feedback
- Cartulinas de evaluación individual.
- Papelógrafo
- Pizarra
- Marcadores
- Carpetas
- Material de estudio
- Listados de Asistencia
- Infocus
- Laptop
- Name tags

- Diplomas
- Tríptico

## COSTOS

Todo el desglose de gastos que se detallan a continuación son para 12 personas que son los participantes + el instructor, que serían un total de 13 personas.

Gastos	Detalle	Valor Total
Instructor	Interno	\$ 0.00
Monto del Evento	Paquete de Conferencia	\$ 295.00
	Alimentos y Bebidas	\$ 192.00
	Miscelaneos	\$ 28.00
Cartulinas de Evaluación	Interno	\$ 0.00
Name Tags		\$ 0.00
Diplomas		\$ 24.00
Material de Estudio	Carpetas	\$ 48.00
	Impresiones b/n y color	\$ 50.00
	Separadores	\$ 34.00
Material Adicional	Marcadores	\$ 4.00
	Infocus	\$ 0.00
	Laptop	\$ 0.00

**Total**

**\$ 675.00**

### 4. Coordinar Salas, break, almuerzo

- Sala

Se estaba buscando una sala adecuada para esta capacitación, pero la empresa no cuenta con una apropiada, es así que se buscó un salón externo. Learning Group, siempre trabaja para estos actos con el Hotel Hilton Colón, es por eso que se decidió realizar el programa en uno de los salones con que cuenta este Hotel. Se escogió una sala adecuada donde los participantes no puedan distraerse.

- Break y Almuerzo

De igual manera se coordinó con el catering de este hotel para que nos brinden el servicio completo.

### 5. Elaborar la agenda y el Tríptico del programa.

- Agenda

De acuerdo con los módulos y las diferentes actividades que se van a llevar a cabo en el programa, se establecieron tres días para desarrollar el mismo que se desglosa en los siguientes cuadros.

**PROGRAMA DE CAPACITACION – RESUMEN**

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN - RESUMEN

Martes, 24 de Mayo del 2011

Instructor: Erick Zurita

Módulo	Nombre	Temas	# Horas	Lugar	Horario	Requerimientos
		Bienvenida al evento	30 Minutos	Floreana	14:30 – 15:00	
		Presentación de cada participante. Dará a conocer una anécdota.	1 Hora	Floreana	15:00 – 16:00	Cartulinas de Evaluación
1	Desarrollo de Habilidades de Exposición	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Aprendizaje de Adultos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.El aprendizaje experiencial</li> </ol> </li> <li>2. <b>Estrategias para exponer</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.Introducción</li> <li>2.2.Desarrollo</li> <li>2.3.Recapitulación y conclusión</li> </ol> </li> <li>3. <b>Concejos importantes para la Exposición</b></li> <li>4. <b>Elementos de la Oratoria</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.Las Pausas</li> <li>4.2.Hablar siempre en forma positiva</li> </ol> </li> <li>5. <b>La voz y el Lenguaje</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.La respiración:</li> <li>5.2.La articulación:</li> <li>5.3.La modulación:</li> <li>5.4.El tono</li> <li>5.5.El timbre.</li> <li>5.6.El volumen:</li> <li>5.7.La cantidad:</li> </ol> </li> <li>6. <b>Factores negativos de una exposición</b></li> </ol>	2 Horas	Floreana	16:00 - 17:00 17:30 - 18:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infocus</li> <li>- Laptop</li> <li>- Marcadores</li> <li>- Listados</li> <li>- -Name Tags</li> <li>- Módulos</li> </ul>
<b>BREAK</b>			30 Minutos	Pasillo Flor	17:00-17:30	

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN - RESUMEN</b>						
Miércoles, 25 de Mayo del 2011						
Instructor: Erick Zurita						
Módulo	Nombre	Temas	# Horas	Lugar	Horario	Requerimientos
2	Definiciones e Importancia de Capacitación.	<b>1. Definiciones básicas de capacitación</b> 1.1. Que es Capacitación 1.2. Que es Adiestramiento 1.3. Que es Entrenamiento 1.4. Que es Desarrollo <b>2. Antecedentes a considerar</b> 2.1. Número de trabajadores a capacitar. 2.2. Características de los trabajadores a ser capacitados. 2.3. Descripción de Actividades. Metodología Didáctica.	1 Hora	Hilton Colón (Hilton Mettings 2)	14:30-15:30	- Infocus - Laptop - Marcadores - Listados - Papelógrafo
3	Elementos de un programa de Capacitación	<b>1. Redacción de Objetivos</b> 1.1. Importancia de los objetivos 1.2. Redacción y elementos de los Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación</li> <li>▪ Formas de conducta:</li> <li>▪ Condiciones de Operación</li> <li>▪ Nivel de Eficiencia:</li> </ul> <b>2. Áreas del dominio del Aprendizaje:</b> 2.1. Cognoscitiva 2.2. Afectiva 2.3. Psicomotriz. <b>3. Estructuración de Contenidos</b> 3.1. La selección.	4 Horas	Hilton Colón (Hilton Mettings 2)	15:30-17:00 17:30-20:00	- Infocus - Laptop - Marcadores - Listados

		<p>3.2. La Organización</p> <p><b>4. Diseño de Actividades de Instrucción</b></p> <p>4.1. <b>Métodos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Métodos de Adiestramiento y Capacitación</li> <li>- Criterios que definen los métodos</li> <li>- Clasificación de los métodos</li> </ul> <p>Individuales</p> <p>Grupales</p> <p>4.2. <b>Técnicas de Instrucción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrogativa:</li> <li>- Demostrativa:</li> <li>- Expositiva</li> </ul> <p>4.3. <b>Técnicas Grupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptivas:</li> <li>- Participativas</li> </ul> <p>4.4. <b>Cómo seleccionarlas?</b></p>				
<b>BREAK</b>			30 Minutos	Desayunad or / Hilton Meetings	17:00-17:30	

Jueves, 26 de Mayo del 2011 <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN - RESUMEN</b>						
Instructor: Erick Zurita						
Módulo	Nombre	Temas	# Horas	Lugar	Horario	Requerimientos
Café de Bienvenida			30 Minutos	Foyer Las Juntas	08:00-08:30	
4	Elaboración y Manejo de Recursos Didácticos	<b>1. Selección de Recursos Didácticos</b> 1.1. Definición 1.2. Objetivos 1.3. Clasificación: - Convencionales - Audiovisuales - Nuevas Tecnologías. 1.4. Características generales de los recursos materiales: Pizarra, diapositivas 1.5. Criterios para seleccionar los recursos didácticos	2 Horas	Las Juntas	08:30-10:30	- Infocus - Laptop - Marcadores - Listados - Papelógrafo
Coffee Break			15 Minutos	Foyer Las Juntas	10:30-10:45	
5	Proceso de Evaluación	<b>1. Definición.</b> <b>2. Objetivos</b> <b>3. Estrategias de la Evaluación.</b> 1.1. Evaluación Formal 1.2. Evaluación Informal <b>4. Momentos de la Evaluación</b> 4.1. Diagnóstica o Inicial 4.2. Formativa o intermedia 4.3. Sumaria o final. <b>5. Instrumentos de Medición</b> 5.1. Pruebas Prácticas 5.2. Escalas estimativas 5.3. Pruebas Orales o Escritas 5.4.	2 Horas y 15 Minutos	Las Juntas	10:45-13:00	- Infocus - Laptop - Marcadores - Listados
Almuerzo			1 Hora	Café Colón	13:00-14:00	
Evaluación			2 Horas	Las Juntas	14:00-17:00	• Evaluación • Encuestas



- Tríptico

Se elaboró el tríptico con ayuda de todas las actividades que ya se dieron a conocer anteriormente. Los puntos que se consideraron son:

- Objetivos del curso
- Módulos de capacitación
- Currículum del instructor
- Horario
- Salas.

#### **6. Elaborar el material.**

La elaboración de los módulos se realizó en conjunto con el instructor, pero las impresiones se mandó a una empresa, ya que nos dieron con una carpeta en especial que tiene el logo de la TATA.

En la carpeta se incluyó cada módulo por separado, la agenda de inducción y 11 cartulinas de evaluación más un esferográfico.

Este material se les entregó media hora antes de la capacitación.

#### **7. Enviar invitaciones a participantes**

La persona que estaba encargada de enviar los e-mail con las invitaciones, fue la jefe del área, estos se les envía con copia a su línea de supervisión para su respectivo permiso con una semana de anticipación. Luego se les envía en e-mail de recordatorio un día antes del curso.

Con todos los puntos mencionados anteriormente he terminado de elaborar el programa de capacitación.

A continuación presentaré el desarrollo de los módulos.

# **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA INSTRUCTORES DE TCS – ECUADOR**

## **MÓDULO I: DESARROLLO DE HABILIDADES DE EXPOSICIÓN**



## **Módulo I: Desarrollo de habilidades de exposición**

### **Propósito**

Desarrollar en el asociado habilidades de exposición para que pueda transmitir sus conocimientos de una manera efectiva.

### **Objetivos del Aprendizaje**

1. Proporcionar a los instructores internos las herramientas necesarias para que puedan realizar exposiciones ante diversos grupos.

## **CONTENIDO**

### **Aprendizaje de Adultos**

El aprendizaje experiencial más que una herramienta, es una filosofía de educación para adultos, que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje “haciendo” que reflexiona sobre el mismo “hacer”. Esta modalidad no se limita a la sola exposición de conceptos, sino que a través de la realización de ejercicios, simulaciones o dinámicas con sentido, busca que la persona asimile los principios y los ponga en práctica, desarrollando sus competencias personales y profesionales. Lo anterior ocurre siempre y cuando se tenga un adecuado proceso de reflexión y de voluntad de experimentación por parte de quien aprende.

### **Estrategias para exponer**

“Exponer” ante el salón de clases y frente al profesor es un acto al que muchos temen. Sin embargo, es importante asumir el reto y prepararte de la mejor manera para realizar una exitosa exposición.

El primer paso para preparar una exposición oral delante de un grupo de personas es tener una buena preparación, misma que comienza con la recopilación de información proveniente de diversas fuentes. Cuando este proceso culmina, redactas el trabajo a exponer y a partir de allí tendrás el material fundamental que darás a conocer en tu exposición.

**Lo ideal es que la exposición se ajuste a tres partes:**

### **Introducción**

Debe ser breve y concisa. Se aconseja en primer lugar, agradecer al público presente, luego realizar una pequeña presentación personal, aclarar el tema del que se va hablar y comenzar con una anécdota o pregunta relacionada para romper el hielo y despertar la simpatía de los asistentes.

## Desarrollo

Es la parte central de la exposición. Debes procurar dar la información en orden lógico, intercalando anécdotas, sucesos, curiosidades, etc. No memorices estrictamente la exposición ni te limites sólo a leer. Hablar como un robot no es la forma más idónea para exponer un tema.

## Recapitulación y conclusión

Deberás hacer un rápido resumen del tema y alguna propuesta. Darás la conclusión y te despedirás agradecido, procurando que sea impactante. En este momento sí se aconseja memorizar para garantizar brevedad y concisión.

## Concejos importantes para la Exposición

Aquí tienes una serie de reglas, consejos e ideas básicas para aprender hablar en público:

- 1.- **Informarte bien** sobre el contenido del tema, identificando los componentes más difíciles.
- 2.- No improvises, **ensaya tu exposición** tantas veces como sea necesario. Hacerlo te dará seguridad y fluidez. Practica especialmente el principio y el final. Recuerda que la audiencia realiza la primera y más importante valoración al principio.
- 3.- Procura familiarizarte previamente con el tipo de personas que van a formar el auditorio (profesiones, procedencia, etc) y mientras hables, **mira siempre al público**. Si puedes fomentar la participación, favorecerás la comprensión del tema.
- 4.- Evita moverte demasiado, así como jugar con papeles o un bolígrafo. Esto denota desconfianza y nerviosismo. Igualmente **prescinde de tus “tics”** (tocarse el pelo, quitarse y ponerse las gafas, etcétera) y procura mantener una postura cómoda, relajada y confiada.
- 5.- **Dirige tu mirada**, mientras estés exponiendo, a todas las personas distribuidas en la sala. Si mantienes la mirada fija en el papel, en el suelo o en el techo es signo de inseguridad. Provoca desconfianza y falta de atención en los participantes.
- 6.- **Habla despacio y con la mayor claridad**. La voz debe salir viva y agradable. Recurre a un vocabulario sencillo, pues mientras más claro y conciso mejor.
- 7.- Utilizar **apoyos visuales** (imágenes, gráficas, etcétera) para dar consistencia a la exposición. Recuerda que un buen soporte mejora el interés y la comprensión de la audiencia.
- 8.- Relaja a tu audiencia **apelando al humor**, de esta forma eliminarás la rigidez y la monotonía manteniendo la atención y el interés del público. No se trata de que seas muy chistoso, pues utilizar este recurso ansiosamente te haría caer en lo ridículo, sino de hacerlo en pequeñas dosis, en forma de ocurrencias.
- 9.- Si llegases a tener un debate final, habla con firmeza y sé directo. Para generar más **confianza** en tu presentación, puedes preparar posibles cuestiones que se pueden presentar y sus respuestas, así como leer citas para apoyar el discurso.
- 10.- Mantén el **entusiasmo** para captar la atención del público. Evita la monotonía del tono y si la exposición es larga permite un descanso a la audiencia. También puedes recapitular si el tema es largo o complicado.

12.-**Cuida tu aspecto físico**, acudiendo a la cita bien vestido y cómodo. Llega con antelación y relájate.

13.- Al finalizar **recuerda brevemente lo más importante** y aclara las posibles dudas que se hayan suscitado. No olvides agradecer al público por su asistencia o, en su caso, por la atención prestada.

Recuerda que el “arte” de hablar en público puede determinar en gran medida el éxito profesional. Hacerlo es una destreza que puedes desarrollar y dominar. Simplemente es cuestión de preparación y práctica.

## **Elementos de la Oratoria**

### **Las Pausas**

Son un arma importante para dominar el ritmo de la exposición. El lapso entre palabras, frases o pensamientos no se debe llenar con sonidos tales como "esteee...", "mmm...". Usarlos es común, pero es mucho más efectivo dejar ese momento del discurso sin ningún sonido; puede ser más elocuente que un borbotón de palabras. El silencio también comunica, pero aunque es un elemento de gran utilidad es el menos apreciado. Es común que el orador se angustie ante su propio silencio; que tema que el auditorio lo interprete como un olvido o una duda sobre lo que está hablando. Pero aunque ese sea el caso, en estas situaciones una pausa bien manejada, sin mostrar nerviosismo ni titubeos sirve para recordar, replantear mentalmente las ideas y el orden del discurso, y retomar el hilo de la exposición.

### **Hablar siempre en forma positiva**

Según estudios realizados por el Dr. Herbert Clark, psicólogo de la Universidad John Hopkins, a una persona común le lleva mucho más de tiempo comprender una idea expuesta en forma negativa que una idea expresada en una frase positiva. Por ejemplo, se necesita pensar más para entender “No es cierto que no vine”, que “Es cierto que vine”; “No le aconsejo que...” “Le aconsejo que...” Y es que para comprender un concepto por la vía negativa, se necesita un doble proceso: primero hay que elaborar el concepto en positivo y luego, sobre esa idea, pensar y comprender la negación. Así se confirma científicamente que exponer con afirmaciones es la mejor forma de comunicar; el discurso organizado con oraciones positivas es directo y se comprende más fácilmente porque no caben dudas ni hacen falta ejercicios especulativos, algo que los buenos oradores ponen en práctica casi intuitivamente.

### **La voz y el Lenguaje**

Cada persona tiene una voz particular; con el paso del tiempo puede volverse más aguda o más grave, pero para preservarla debe usarse correctamente. Por lo tanto, deben cuidarse algunos aspectos de la emisión que se relacionan con las cualidades físicas del sonido, esenciales en la comunicación verbal:

### **La respiración**

Para expandir adecuadamente la voz la respiración debe ser diafragmática, profunda y no superficial.

### **La articulación**

Depende de la ubicación de la lengua, los labios y los dientes de tal forma que permitan la emisión del sonido.

### **La modulación**

Depende de la relajación de la mandíbula y la boca.

### **El tono**

Es la cualidad de los sonidos con relación a la frecuencia, que permite clasificarlos en graves o agudos. Las voces se clasifican según su registro; las masculinas: tenor, barítono y bajo; y las femeninas: soprano, medio soprano y contralto. A pesar de esta clasificación, el modo particular de decir, la intención de aquello que se dice y el estado de ánimo pueden influir para que la emisión pueda ser por momentos más grave o más aguda.

### **El timbre**

Es el matiz personal de cada voz y no debe confundirse con el tono.

### **El volumen**

O el grado de intensidad que puede adquirir la voz, es la mayor o menor fuerza con que se produce el sonido.

### **La cantidad**

Es la duración de emisión de los sonidos; depende de las características de cada idioma y de los hábitos lingüísticos de cada región.

La voz es un elemento determinante del discurso y un importante elemento de seducción para el oyente; además del contenido del mensaje, la forma de emitir las palabras debe producir un efecto que acompañe la intención del discurso, para conmover, emocionar o convencer a la audiencia. Pero, si las palabras son el instrumento para elaborar el mensaje, el orador también necesita una cierta calidad de vocabulario, un manejo ágil del lenguaje.

### **Factores negativos de una exposición**

El orador que dirige su mensaje a un grupo heterogéneo de personas que lo interpretará individualmente, según sus propias singularidades, debe tener en cuenta los posibles obstáculos que suelen surgir durante el transcurso de una exposición y que pueden interferir para que el auditorio asimile correctamente los conceptos expuestos. Los siguientes suelen ser factores negativos para el orador.

- Las frustraciones propias del individuo pueden promover una posición negativa del auditorio. Este fenómeno puede relacionarse tanto en lo individual como en lo grupal. El orador o algún aspecto de la exposición pueden mostrar "asignaturas pendientes" que desencadenan una mala predisposición en el auditorio. Es necesario captarlo rápidamente y revertir la situación.

- Los estados de ansiedad que surgen más fácilmente en las situaciones nuevas, imprevistas, afectan al auditorio. La exposición puede provocar estados emotivos que pongan en marcha los mecanismos de defensa de los integrantes del auditorio y bloquear la comunicación. En estas situaciones el orador deberá reaccionar rápidamente cuando perciba que su auditorio se siente amenazado o incómodo.
- El orador que se cristaliza en su rol de expositor pierde el sentido de la realidad y se desconecta del auditorio. Es el clásico personaje que desde su postura de "maestro" está embelesado escuchando su propia voz y no presta atención al auditorio. Es como si hablara para él mismo. Estos prototipos aburren e invalidan la comunicación.
- La posición jerárquica puede ser un inconveniente en algunos ámbitos: La exposición de un jefe en una reunión con sus subordinados o su presencia como parte del auditorio influye en los grupos, y en estos casos es más difícil medir la eficacia del discurso porque queda en duda la autenticidad de la respuesta que puede dar el auditorio. Se dice que las posiciones de poder pueden "subordinar" la comunicación entre gerente y empleado.
- La ubicación de los sujetos en el recinto donde se lleva a cabo la exposición es un buen indicador de actitudes individuales. Es diferente la predisposición de quien se sienta en primera fila del que está en la última o cerca de la puerta de salida. Puede haber excepciones, pero el lenguaje corporal completa la información.
- Hay estímulos "parásitos" que se transforman en puntos de referencia. Son los rumores previos a la exposición que suelen circular en el auditorio y que, si son negativos, pueden predisponerlo y obstaculizar la comunicación.
- Los prejuicios y los estereotipos están siempre presentes en el auditorio. Son elementos que el orador debe conocer ya que pueden producir un bloqueo o deformar la comunicación.
- Hay que tener en cuenta que la composición del auditorio siempre es variada y puede haber una diferencia en la escala de valores entre quien expone y quien recibe el mensaje.
- Otro factor a considerar es que el auditorio tiene la posibilidad de interrumpir la exposición cuando quiere; y el orador debe estar preparado para esta circunstancia.
- El orador debe tener presente que hay diversos niveles de abstracción. Cuantos más elementos hay en la escala de abstracción, más conceptos se suman y más ardua puede ser la comprensión si el auditorio no está preparado.
- La redundancia y las definiciones pueden ser un inconveniente en la exposición. Si bien la repetición es un recurso, puede fatigar al auditorio del mismo modo que la superabundancia de conceptos.
- La confusión semántica es frecuente. Son problemas de lenguaje cuando se usan palabras que el auditorio no conoce o que interpreta mal.
- La difusión de signos icónicos debe ser dosificada. Fotos, mapas e imágenes pueden ser útiles en una exposición, pero no se debe abusar de ellos. Hoy, la mayoría de las exposiciones tienen como soporte las presentaciones en Power Point; en estos casos se recomienda usar poco texto y exponerlo a medida que se habla, de lo contrario el auditorio se entretiene leyendo y no escucha lo que dice el expositor.
- El orador debe estar preparado para la respuesta inesperada. A veces puede favorecer al expositor, pero dependerá de su reacción porque en general estas interrupciones obstaculizan la comunicación.

- Las diferencias individuales son inherentes a casi todos los grupos, por eso la comprensión no suele ser pareja en todo el auditorio. En general, la totalidad del grupo comprende las ideas principales, pero si el expositor no logró suficiente atención el auditorio solo puede reconocer aspectos particulares. Del mismo modo, si el expositor no comunicó adecuadamente al auditorio le costará retener los conceptos centrales. Algunos podrán lograrlo, otros no.
- Por error o por desconocimiento de las características de la audiencia la exposición puede ser un “boomerang” cuando la respuesta del auditorio es incoherente, agresiva o totalmente diferente a la esperada.
- Uno de los obstáculos más comunes es la dificultad en establecer un estado de equilibrio entre la actitud de escuchar y hablar. La posición del expositor es hablar y la del auditorio escuchar, pero en general, no se sabe escuchar. Escuchar significa ubicarse en tres momentos en relación sucesiva: atención, comprensión y retención. En otros términos: escuchar, entender el mensaje y recordarlo.

**Duración:** 4 Horas

**Criterios de Evaluación:** Se evaluará en una presentación individual improvisada, que realizará cada participante en la finalización del Módulo 1, el primer día de capacitación. En el mismo que se calificará del 1 al 4 los siguientes aspectos.

- Postura
- Tono y manejo de voz
- Expresión corporal
- Capacidad de transmitir
- Muletillas
- Distracciones visuales
- Distracciones auditivas
- Control de escenario
- Manejo del grupo al objetivo.

A cada participante lo evaluarán todos sus compañeros, para luego hacer un promedio del mismo.

### **Bibliografía:**

- Fernández, J. F. (14 de Enero de 2008). *Gestiopolis.com*.  
 Iruretagoyena, A. (09 de Noviembre de 2009). <http://www.abcceremonial.com.ar> .  
 Rodas Carrillo, M. B. (01 de Julio de 2005). *Gestiopolis.com*.



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA INSTRUCTORES DE TCS – ECUADOR**

**MÓDULO II: Definiciones e Importancia de Capacitación**



## **Módulo II: Definiciones e Importancia de Capacitación.**

### **Propósito**

Proporcionar a los futuros instructores internos definiciones de capacitación y desarrollo.

### **Objetivos de Aprendizaje:**

1. Poder conocer varias definiciones de capacitación, para compararlas entre sí.
2. Conocer la importancia que la capacitación tiene para el desarrollo del personal.
3. Considerar varios aspectos antes de realizar un programa de capacitación.

### **CONTENIDO:**

#### **Definiciones básicas de capacitación**

##### **Que es Capacitación**

Cualquier actividad diseñada para mejorar el desempeño de otra persona en un área específica.

Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo, la capacitación consiste en proporcionar a sus empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán para de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo.

La capacitación, por tanto podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

##### **Que es Adiestramiento**

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz.

Significa “hacer a uno diestro” y diestro es lo mismo que derecho, en oposición a zurdo. Alude a la habilidad para hacer algo.

## **Que es Entrenamiento**

Educación profesionalizada que adapta al hombre a un cargo o función. Es un proceso educacional aplicado a un corto plazo pero en forma sistemática y organizada, generando conocimientos, aptitudes y comportamientos en función de objetivos definidos.

El entrenamiento tiene como objetivo el adaptar a la persona a la cultura organizacional, a programas o estrategias puntuales, a conocimientos innovadores y de ejecución reciente, propende pues facilitar herramientas y elementos que permitan el desempeño del puesto de una manera óptima y eficaz. Jalar arrastrar hacia un punto determinado.

## **Que es Desarrollo**

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio laboral con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad.

Es también el proceso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que lo rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

## **Antecedentes a considerar**

Para Elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se puede contar con la siguiente información.

### **Número de trabajadores a capacitar.**

Permite establecer el tipo de instrucción que se va a proporcionar. Puede ser individual o grupal.

### **Características de los trabajadores a ser capacitados.**

Edad, escolaridad y experiencia laboral. Disponer de estos datos permitirá establecer la amplitud del contenido del programa, así como seleccionar las técnicas de instrucción y material didáctico.

### **Descripción de Actividades.**

Apoyan en la determinación de los objetivos y contenido del programa. Por ello, es importante describir las actividades que habrá de realizar el trabajador, las condiciones en que deberá hacerlas y la eficiencia en su cumplimiento (rapidez, exactitud y/o precisión que debe alcanzar).

- Metodología Didáctica.

Se dará a conocer más adelante.

- Recursos Didácticos.

Se dará a conocer más adelante.

A partir de los datos obtenidos, es posible elaborar un programa de capacitación, el cual requiere una secuencia organización en su desarrollo a través de los elementos

**Duración:** 1 Hora

**Criterios de Evaluación:** No se evaluará este módulo, ya que es solo teórico.

**Bibliografía:**

Herrán, Jorge; Módulo de Capacitación y Desarrollo; 2009

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA INSTRUCTORES DE TCS – ECUADOR**

### **MÓDULO III: Elementos de un programa de Capacitación**



## **Módulo III: Elementos de un programa de Capacitación**

### **Propósito**

Proporcionar a los instructores internos los elementos necesarios para que puedan elaborar objetivos y estructurar un curso de manera adecuada que les sea útil en la definición de la metodología del mismo para facilitar el aprendizaje de los asistentes.

### **Objetivos del Aprendizaje**

2. Redactar objetivos de aprendizaje en términos conductuales útiles para la enseñanza de distintos conocimientos y habilidades.
3. Estructurar contenidos que sirvan de apoyo en el aprendizaje del asociado.
4. Definir técnicas individuales o grupales que faciliten el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y valores del participante.

## **CONTENIDO**

### **1. Redacción de Objetivos**

#### **1.1 Importancia De Los Objetivos**

Los objetivos son importantes por varias razones:

- Si los objetivos no son claramente definidos, se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción. Por ejemplo, un mecánico o un cirujano no eligen su equipo de trabajo antes de saber cuál es la avería que se va a reparar o que operación va a realizar.
- Se puede evaluar o determinar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deben estar firmemente fijados en las mentes del instructor y participante.
- Organizar los esfuerzos y actividades de los participantes con vistas a realizar los fines fundamentales de los objetivos.
- Comunican a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona, la intención del programa.
- Estimulan y enfocan la atención de los participantes del dominio que deben alcanzar en sus actividades.

#### **1.2 Redacción y elementos de los Objetivos**

Un objetivo bien redactado será aquél que logre transmitir un propósito, la formulación más perfecta será la que incluya cuatro elementos básicos:

1. Presentación: Busca que los participantes sientan de manera personal, lo que lograrán en el proceso de instrucción, su redacción deberá ser directa cuando se planteen objetivos particulares específicos, por ejemplo:

El participante....

El capacitando

EL trabajador

2. Formas de conducta: Lo importante es tratar de fijar cuál es la meta que se pretende para el participante, en términos de conducta verificable, descrita a través de un verbo.

Un objetivo bien formulado será aquél que logre transmitir su propósito, la presentación correcta será aquella que excluya el mayor número de alternativas. Desafortunadamente, ha muchas palabras sobrecargadas de sentido que dan pie a una pluralidad de interpretaciones, de ahí la importancia de elegir adecuadamente el verbo de acuerdo al dominio de aprendizaje que desea obtener.

En este sentido, compare desde este punto de vista las palabras que se presentan a continuación:

Palabras ambiguas que permitan varias interpretaciones (No recomendables)	Palabras que permiten mayor precisión (Recomendables)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Saber</li><li>- Comprender</li><li>- Conocer</li><li>- Entender</li><li>- Apreciar</li><li>- Captar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Listar</li><li>- Escribir</li><li>- Identificar</li><li>- Elaborar</li><li>- Verificar</li></ul>

Para los objetivos **generales**, el verbo se redacta en infinitivo sin presentación previa, por ejemplo *Detectar por medio de las técnicas adecuadas las áreas de oportunidad del factor humano*

En el caso de los objetivos particulares y específicos, el verbo se redacta en futuro de indicativo, pero se incorpora también la presentación, por ejemplo:

*El participante aplicará las técnicas de supervisión efectiva para mejorar las relaciones laborales.*

3. Condiciones de Operación: Un objetivo describirá siempre las condiciones pertinentes bajo las cuales deberá darse la acción, por ejemplo:

*El participante realizará agujeros en madera para el paso de los tubos de acuerdo a plano.*

4. Nivel de Eficiencia: Siempre que sea posible, un objetivo describirá el criterio de realización aceptable, en él se deberá especificar el grado de perfección que se espera de la actividad que realizará el participante. De acuerdo al ejemplo anterior.

*El participante realizará agujeros en madera para el paso de los tubos de acuerdo a plano, en un mínimo de tiempo.*

## 2. Áreas del dominio del Aprendizaje:

Son tres las áreas de dominio del aprendizaje que darán precisión al objetivo en términos observables y medibles.

## **2.1 Cognoscitiva**

Incluye actividades que se refieren a la memoria o evocación de conocimientos, y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual que el sujeto puede realizar frente a un mismo tema.

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como: Atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarcan básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

## **2.2 Afectiva**

En la que se expresan y modifican los sentimientos, las actitudes, la emotividad y por ende, el plano de los valores.

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que genera tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo abarcan básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y; la expresión y sensibilidad estéticas.

## **2.3 Psicomotriz.**

Abarca el desarrollo de habilidades motoras y destrezas físicas, es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos y afectivos, son físicamente observables.

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir; actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarcan lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Entre estas tres áreas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres.

Las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

La adquisición de conocimientos y modificación de actitudes van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su medio ambiente socio laboral. Por otra parte los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas lo que permitirá una mayor posición en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación.

Existen cuatro grandes territorios del aprendizaje:

Se aprenden conocimientos



Se aprenden habilidades  
Se aprenden actitudes  
Se gana destrezas

Cognoscitiva =	Conocimiento =	Capacitación =	Teoría
Psicomotriz =	Destreza =	Adiestramiento =	Práctica
Afectiva =	Actitudes =	Desarrollo =	Valores

### **3. Estructuración de Contenidos**

El contenido del programa se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su información. Existen dos aspectos importantes para la estructuración del contenido:

#### **3.1 La selección.**

Aspectos a considerar en la selección de contenidos:

- El nivel de los participantes en función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- La claridad y grado de profundidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil práctico para el participante.
- La actualidad, esto es, que sea válido para el contexto donde el trabajador desarrollo a aplique el contenido.
- Información primaria. Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades.
- Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su propia organización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.
- Investigación de contenidos, este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener mayor información.

#### **3.2 La Organización**

En relación a la organización ésta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general, o por el grado de importancia, interés, etc.

Dado que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es, sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa.

#### **4. Diseño de Actividades de Instrucción**

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan en proceso de instrucción – aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

*Objetivos del Aprendizaje*

*Características del grupo*

*Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar.*

*Disponibilidad física y mental*

##### **4.1 Los Métodos**

Según la Unidad coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento (Uceca) Método es el “Ordenamiento Lógico y secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obrar con un objetivo trazado”.

Por su parte, Howard C. Warrent plantea el método más bien en términos de investigación:

“Modo Sistemático y general de trabajar, especialmente para lograr verdades científicas; manera especial de trabajo en el campo de la ciencia”.

La cuestión ya está planteada en términos completos que bien pueden aplicarse a la capacitación: Los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación.

Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuencia de acciones y un modo sistemático de trabajo.

Un método es una combinación de técnicas y materiales usados en una situación particular de enseñanza.

##### **4.1.1 Criterios que definen los métodos**

Para ser considerados como tales, los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las siguientes características:

- e. Ser formas generales de organización de los participantes usadas por los agentes capacitadores: Instituciones o instructores:
- f. Incluir a un sujeto a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora o separados, incluso en sitios muy distantes entre sí.
- g. Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- h. Se diferencie por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

#### **4.1.2 Clasificación de los métodos**

##### **Individuales**

##### **Adiestramiento en el puesto.**

“El proceso de adiestramiento en el puesto es altamente adaptable a las diferencias individuales de aprendizaje por la relación instructor estudiante “uno a uno” también se puede asumir que dado el participante ha sido seleccionado para las tareas en las cuales está asignado y en las cuales se las capacita, estará muy motivado al inicio de la experiencia y, dado que ésta es poco formal continuará en el mismo nivel de motivación.

##### **Desarrollo del Adiestramiento en el Puesto**

##### **Esquema**

El supervisor enseña a un trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales.

##### **Objetivos del aprendizaje**

Son básicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognoscitivos (de conocimientos) poco complejos.

##### **Ventajas**

- Elimina prácticamente todos los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral.
- No necesita, en sí misma, de técnicas y materiales didácticos que reflejan la realidad del trabajo, ya que la rotación es ella misma.
- Adecuadamente manejada es muy motivadora para el personal, dado que la enfrenta a un importante reto, a situaciones novedosas y le posibilita su autodesarrollo.
- Facilita la incorporación de los enfoques, las actitudes e inclusive los compromisos de los puestos que se ocupan, los cuales son muy difíciles de lograr por otros medios.
- Proporciona un apropiado vehículo para incentivar el aprendizaje y le da éste un marco de referencia muy definido.

##### **Cursos por Correspondencia.**

La rapidez creciente del progreso tecnológico trae consigo modificaciones tan frecuentes de los métodos de trabajo, que la preparación que una persona recibe en su juventud no le sirve, muchas veces para toda la duración de su vida de trabajo y se imponen periódicamente una readaptación y un perfeccionamiento. La enseñanza por correspondencia es el método que ha llevado y sigue llevando la educación y desde luego la capacitación, a quienes de otra forma no podrían recibirla.

##### **Desarrollo de los Cursos por Correspondencia**

### **Esquema**

Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de autoestudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que, a través de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.

### **Objetivos de aprendizaje**

En esencia, se refieren a la adquisición de conocimientos (cognoscitivos), aunque existen cursos que incluyen objetivos psicomotrices.

### **Ventajas**

- El tiempo que se requiere para dedicarse al curso lo determina el propio participante en función de sus actividades. Asimismo, tiene toda la libertad para fijar el ritmo al que desea avanzar.
- Los materiales de estudio, aunque no en todos los casos, están adecuadamente estructurados e incluyen suficientes indicaciones para que se vayan adquiriendo los conocimientos propios del curso.
- La secuencia que tienen comúnmente las diferentes partes del curso (unidades) facilita el aprendizaje; además, las evaluaciones que incluye permiten corroborar si se han logrado las metas y proporcionan retroalimentación necesaria, en caso de errores. Gracias a esto, el nivel de conocimientos que suelen adquirir los participantes suele ser más elevado que el que se logra con otros métodos carentes de esos controles.

### **Programa de lecturas.**

La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse. Las ideas y sentimientos que surgen por la lectura llegan a ser parte del caudal de experiencias de la persona, se integran a ella. La lectura permite al individuo aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos puedan ser acumulativos. Hay muchos motivos y objetivos para los programas de lectura, tanto como el número de situaciones dentro de la compañía que demanden aumento de conocimientos, cambio de habilidades y actitudes, lograbais a través de la página impresa. La tarea del entrenador es usar de la lectura en su adecuada perspectiva para alcanzar el objetivo total de su programa de entrenamiento.

Desarrollo del programa de lecturas

#### **Esquema**

La revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos etc., por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiriera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto, es lo que constituye un programa de lecturas.

### **Objetivos de aprendizaje**

En esencia, se usa para el logro de objetivos de conocimientos, aunque es posible lograr ciertos objetivos psicomotores elementales.

### **Ventajas:**

- Permite proporcionar, según las exigencias del caso, bibliografía técnica sobre aspectos o complementarios de la empresa, los procesos, los productos, etc., la cual puede analizarse y discutirse en poco tiempo.

- Es posible confeccionar programas individuales según las necesidades, los cuales se aplican también de manera diferencial.
- Al basarse casi exclusivamente en documentos ya existentes, algunos de los cuales se pueden adquirir en el mercado, se abrevian considerablemente las actividades de preparación.
- Buena parte del tiempo que implica el programa lo dedica el participante a estudiar sin que sea necesaria la vigilancia del encargado de la capacitación

## **Grupales**

### **Cursos en aula.**

La clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos de instrucción. Aunque muchos lo consideren anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

Aunque parezca sorprendente, en realidad existen muy pocas pruebas claras y objetivas, que apoyen el prejuicio general negativo contra el método de exposición, o sus defectos específicos. En la mayoría de los estudios en que se habla de este método, se le sitúa en la categoría de “control” contra el cual se comparan otros métodos “experimentales”.

Como los investigadores con frecuencia están interesados en demostrar las ventajas de los métodos nuevos, es muy posible que no siempre se presente a la exposición bajo su aspecto más favorable. Aunque así, la “instrucción convencional” con frecuencia no ha salido peor librada que las técnicas “innovadoras”.

### **Desarrollo de los cursos en el Aula**

Esquema: En este método, un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor- quien puede o no pertenecer a la empresa -, durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico- práctico.

### **Objetivos de aprendizaje**

Dado que este método no sólo se considera la actividad que se realiza en el salón, sino que también puede incluir las visitas al interior de la empresa y la enseñanza - aprendizaje en el taller, la línea de producción, etc., es posible lograr con ella objetivos de cualquier tipo; cognoscitivos, psicomotrices y afectivos.

### **Ventajas**

No resulta sencillo hablar de las ventajas de un método que puede variar tanto de caso a caso; sin embargo, consideramos que éstas se dan cuando se respetan sus características básicas:

- Con los cursos en aula se pueden lograr objetivos de aprendizaje de las esferas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. Las mejores técnicas para la modificación o creación de nuevas actitudes se presentan en el contexto de los cursos; la enseñanza de destrezas psicomotrices a grupos también se puede impartir a través de ellos;
- Se usa con grupos, hasta de varias decenas de personas, lo cual supone reducir los costos;
- Se puede aplicar de manera intensiva;

- Permite atender, con cierta especificidad, a los diferentes grupos en función de sus características, dada la enorme gama de técnicas y materiales de que se puede echar mano en los cursos.

## 5. Técnicas de Instrucción:

Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso instrucción – aprendizaje. Las técnicas de instrucción son básicamente tres:

**5.1.1 Interrogativa:** Se caracteriza por la utilización de preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ella se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.

**5.1.2 Demostrativa:** Consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de un instrumento o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.

**5.1.3 Expositiva:** Se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un mínimo de tiempo, según el tema.

La exposición que hace el instructor deberá estar estructurada en razón a un orden, primero se hace una introducción general del tema, después se realiza detalladamente y se finaliza con una conclusión.

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada, ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

Técnica	Características	Ventajas
<b>Interrogativa</b>	Preguntas	-Sondeo -Propicia la participación -Retroalimenta
<b>Expositiva</b>	Forma Oral	-Transmite conocimientos y experiencias en un mínimo de tiempo.
<b>Demostrativa</b>	Comprobación técnica y/o práctica	-Permita la participación -Complementa -Aclara. -Precisa -Constata

## **5.2 Técnicas Grupales**

Se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instructores valiosos para el instructor, ya que facilitan:

- La comunicación entre los miembros del grupo.
- La participación crítica reflexiva a partir de la discusión análisis.
- Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo en común.
- La práctica necesaria para facilitar el trabajo.

### **Receptivas**

Como su nombre le indica los integrantes del grupo reciben la información, siendo escasa su participación activa. Y son:

#### **LA CONFERENCIA TRADICIONAL**

Es la exposición oral que hace un ponente o un instructor mismo de un tema en determinado tiempo. La conferencia es la situación grupal en que un expositor capacitado pronuncia un discurso o una conferencia ante un auditorio.

La conferencia implica una actividad cuyo peso recae en el expositor, sin embargo, es posible obtener la participación grupal realizando preguntas sobre un punto importante, sus implicaciones, ejemplos, dudas de los asistentes, etc. El proporcionar material impreso del tema, permite que los participantes lo analicen y así aclaren algunos puntos y así obtengan mayor información.

### **El Simposio**

Es el conjunto de exposiciones verbales representadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.

Ofrece las siguientes Ventajas:

- La información se presenta de manera sistemática y sin interrupciones
- Los temas complejos se pueden dividir lógicamente
- Las repeticiones son mínimas
- Se obtiene información especializada sobre un tema
- Las presentaciones son formales y precisas

Los pasos a seguir para su aplicación son:

7. Se programa una reunión con los expositores a fin de acordar: La división del tema, los aspectos que se cubrirán, el orden de presentación, el tiempo y los materiales requeridos.
8. Antes del simposio se revisan: anteriores con los expositores

9. Al inicio de la reunión se presentan los aspectos generales del tema, sus objetivos e importancia; así mismo, se hace la presentación de los expositores y de la parte que tratará cada uno de ellos.
10. Se informa al grupo sobre el procedimiento, delineando los papeles de los expositores, del coordinador y del propio grupo.
11. Conforme el desarrollo de la exposición se va dando la palabra a cada uno de los expositores.
12. Se cierra la sesión.

### **El panel**

Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Favorece la confrontación de las opiniones de los especialistas
- Por su dinamismo propicia el interés de los participantes

Permite obtener la información de expertos.

### **La mesa Redonda**

Un grupo de diez personas como máximo, coordinadas por un moderador, discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación.

Ofrece las siguientes ventajas:

- Permite la libre discusión o intercambio de ideas.
- Propicia la participación de todos los integrantes de la mesa.
- Se comparte la responsabilidad ya que requiere previa reflexión y recolección de datos por los integrantes de la mesa.

### **Participativas**

Promueven la participación activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones incrementados la participación la creatividad y por lo tanto, el aprendizaje.

### **La tormenta de ideas**

Conocida también como promoción de ideas. Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones.

Ofrece las Siguietes Ventajas:

- En poco tiempo se obtiene gran cantidad y variedad de ideas
- Se obtiene mayores alternativas de solución para un problema



- Se estimula creatividad de los participantes
- Se propicia la apertura y respeto hacia otras ideas y personas
- Se favorece la cohesión grupal.

### **Los Corrilos**

La técnica consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado, en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el equipo.

Ofrece las Siguietes Ventajas:

- Favorece la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo
- Se comparten el trabajo y la responsabilidad
- Se facilita la obtención de acuerdos rápidos
- Se obtienen diferentes puntos de vista al analizar un tema

### **El Philips 6/6**

Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos.

Ofrece las Siguiete Ventajas:

- Asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande
- Favorece el pensamiento concreto
- En poco tiempo se obtienen enfoques y opiniones de todos

### **La Plenaria o Foro**

Esta técnica consiste en la discusión de un tema por un grupo números, discusión y análisis regulada por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema, de la proyección de un filme, de la realización de una actividad etc.

Ofrece las Siguiete Ventajas:

- Permite a todos los participantes la libre expresión de sus ideas
- Amplia la información de los participantes
- Favorece el intercambio de puntos de vista.

### **Las Escenificaciones**

Esta técnica también recibe los nombres de role-playing, sociodrama y dramatización, Consiste en la interpretación “teatral” de una situación hipotética o real por dos personas ante el grupo.

Ofrece las Sigüientes Ventajas:

- Libera las inhibiciones
- Es flexible, permisiva y favorece la experimentación
- Establece una experiencia común que da pie para la discusión
- crea conciencia de un problema o situación
- Identifica alternativas de solución
- Despersonaliza las situaciones problemáticas que causan ansiedad
- Acrecienta la participación y el interés
- Es fácil de planear y ejecutar

### **Preguntas Exploratorias**

Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea dirigidos a una persona en especial, o abiertos al grupo en general.

Esta Técnica ofrece las siguientes Ventajas:

- Estimula el razonamiento al incitar a aplicar los conocimientos
- Favorece la confianza
- Contribuye a la cooperación
- Fomenta la discusión
- Provoca resúmenes parciales
- Favorece las conclusiones claras y bien definidas
- Enfoca la atención en puntos medulares del tema.

### **El estudio de Casos**

El instructor señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado para su discusión, guiando el proceso de enseñanza aprendizaje, para que los participantes descubran por sí mismos las ideas más significativas para ellos.

Ofrece las Sigüientes Ventajas:

- Permite presentar a todo el grupo la misma información
- Favorece el libre intercambio de opiniones
- Favorece el interés por el involucramiento personal e identificación con el caso de estudio
- Permite reflejar situaciones de la vida real
- Estimula la búsqueda de alternativas de solución

Cómo Seleccionarlas.

Para seleccionar las técnicas a utilizar es necesario contemplar los siguientes criterios:

- Considerar los objetivos planteados para el programa el curso, el módulo o el tema específico. Ya que toda actividad de capacitación se realiza en función de todos los objetivos instruccionales, se requiere su consideración delimitando los niveles de aprendizaje, motor cognoscitivo o afectivo y grados que se pretenden alcanzar.
- Se deben revisar los temas a tratar. Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza aprendizaje de un tema en especial, es necesario revisar éste, para que la técnica sea acorde con su estructura, densidad y versatilidad y se presente al grupo de la manera más interesante y atractiva.
- Cotejar los Recursos Humanos, técnicos y materiales con que se cuenta ya que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser más apropiada que otra, Algunas técnicas requieren mayores recursos que otras por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad y en especial las características del lugar físico que requiere una técnica.
- Equilibrar la teoría y la práctica,. Con esto se favorece la congruencia y sistematización del aprendizaje.
- Analizar las características de la población a capacitar. el grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico son variables a considerar en la elección de las técnicas.
- Examinar sus costos, reflexionando si al emplear una técnica determinada, su costo es una inversión o un gasto de acuerdo a los beneficios que reportará.

Analizar sus ventajas y desventajas, buscando la técnica que permita lograr los objetivos con mayor eficiencia y el modo de neutralizar o disminuir sus desventajas.

**Duración:** 4 Horas

**Criterios de Evaluación:** Se evaluará al finalizar todos los módulos.

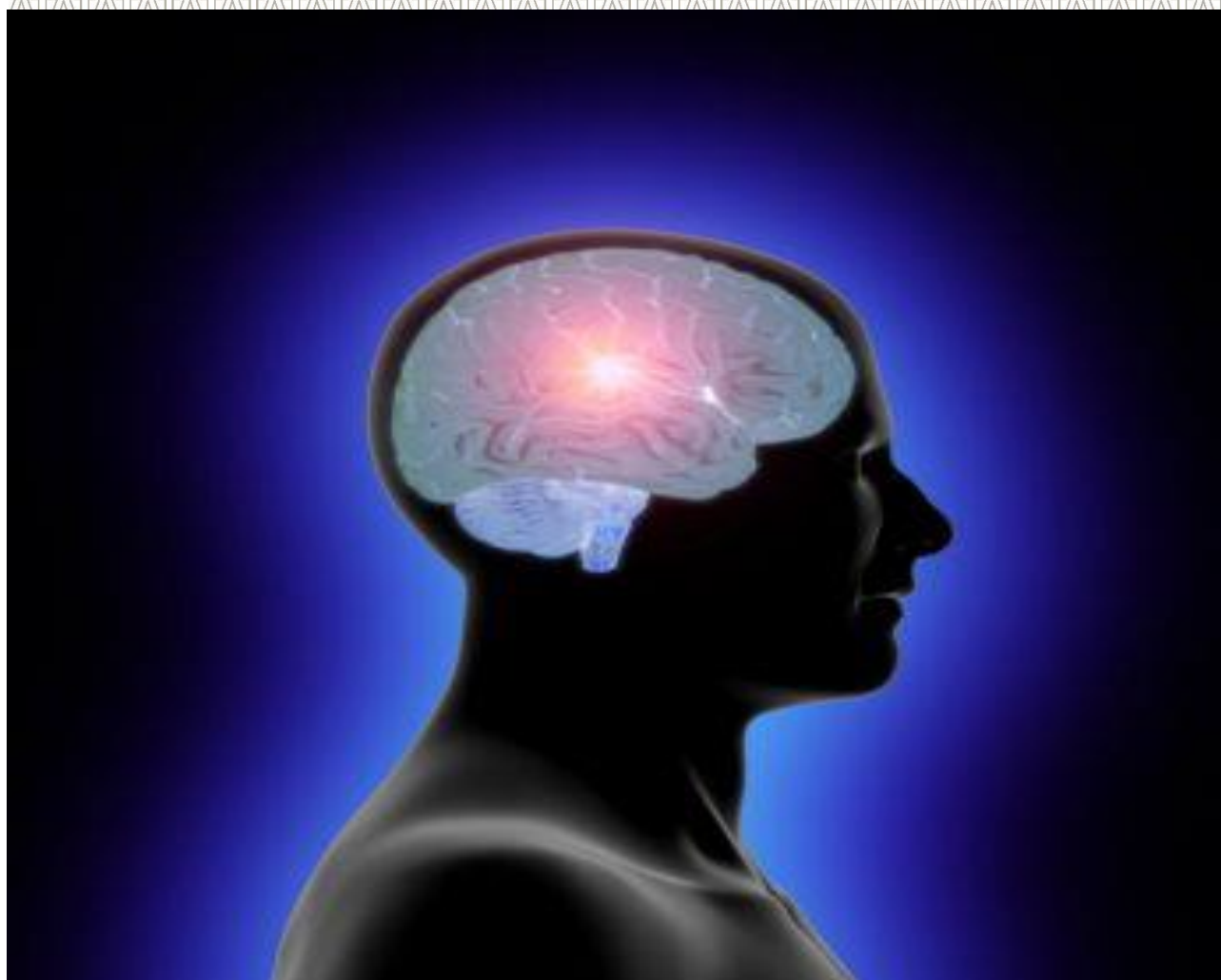
**Bibliografía:**

**Internet:** [http://www.stps.gob.mx/DGC\\_STPS/PDF/GuIa\\_capacitacion.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGC_STPS/PDF/GuIa_capacitacion.pdf) pag;

Herrán, Jorge; Módulo de Capacitación y Desarrollo; 2009

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA INSTRUCTORES DE TCS – ECUADOR**

**MÓDULO IV: Elaboración y Manejo de Recursos Didácticos**



## **Módulo IV: Elaboración y Manejo de Recursos Didácticos**

### **Propósito**

Proporcionar a los instructores internos los elementos necesarios para que puedan desarrollar materiales de apoyo a su actividad académica.

### **Objetivos del Aprendizaje**

1. Elaborar recursos didácticos con una adecuada estructura metodológica.
2. Fomentar el uso de recursos tecnológicos entre los instructores como apoyo a su labor educativa.

## **CONTENIDO**

### **Selección de Recursos Didácticos**

#### **Definición**

Los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

El uso de recursos didácticos no sólo obedece a razones de tipo circunstancial, como pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de una sesión a través de la introducción de un factor novedoso; sino que tienen por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano: “No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos.”

En efecto es a través de los sentidos, especialmente la vista y el oído, que el hombre puede adquirir conocimientos. Cuando los sentidos son estimulados por medio de los recursos didácticos se optimiza el proceso de instrucción – aprendizaje se facilita la elaboración de un programa de capacitación exitoso.

### **Objetivos de los recursos Didácticos**

- Aproximan al participante a la realidad que se quiere enseñar.
- Facilitan la percepción y comprensión de los hechos y conceptos.
- Concretan e ilustran lo que se expone verbalmente.
- Economizan esfuerzos para contribuir a la fijación del aprendizaje.

## **Clasificación:**

### **-Materiales convencionales:**

- Impresos: libros, fotocopias, periódicos, documentos...
- Tableros didácticos: pizarra, franelograma
- Materiales manipulativos: recortables, cartulinas...
- Juegos: arquitecturas, juegos de sobremesa...
- Materiales de laboratorio

### **- Materiales audiovisuales:**

- Imágenes fijas proyectables: diapositivas, fotografías...
- Materiales sonoros: cassetes, discos, programas de radio...
- Materiales audiovisuales: montajes audiovisuales, películas, vídeos, programas de televisión...

### **- Nuevas tecnologías:**

- Programas informáticos
- Servicios telemáticos: páginas web, correo electrónico, chats, foros.
- TV y vídeo interactivos.

## **Características generales de los recursos materiales:**

### **Pizarrón**

#### **Usos:**

- Desarrollo de ejemplos numéricos
- Para anotar aportaciones, realizar ejercicios.
- Para presentar y explicar términos técnicos

#### **Ventajas:**

- Costo bajo, fácil de usar, Apoya a las técnicas intruccionales, Posible de combinar con otro materiales, Favorece la creatividad

#### **Desventajas:**

- Su utilización requiere de tiempo, es poco dinámico.
- Todo lo que se escribe en él, desaparece al borrarlo
- No es recomendable para grupos numerosos.

### **Transparencias o Diapositivas**

#### **Usos:**

- Para presentar una introducción o panorama general de un tema o proceso.

-Para resumir un tema o ilustrar detalles.

### **Ventajas:**

Mantiene la atención, ilustra ideas y acontecimientos, costo accesible, los equipos son de fácil manejo.

### **Desventajas:**

-El número excesivo del material provoca cansancio y aburrimiento.

-La sala de proyección den tener una oscuridad total, lo que impide tomar notas.

### **Casos Prácticos**

Presentan problemáticas que pretendan trasladar al estudiante a situaciones análogas a las que enfrentará en su práctica profesional; buscan también desarrollar sus habilidades de pensamiento a través del aprendizaje por descubrimiento.

### **Apuntes de Clase**

“Libro de texto” que se estructura a partir del programa de estudios de una materia para poder abordar sus contenidos teóricos más importantes; para su elaboración, generalmente, resultan importantes la experiencia del profesor y el contexto social del alumno.

### **Grabaciones**

Permiten al estudiante revivir situaciones que, seleccionadas y/o elaboradas acertadamente, colaboran de manera oportuna con su aprendizaje.

### **Video**

Este tipo de material es muy utilizado porque aumenta la motivación de las estudiantes al enfrentarlos a situaciones “reales” que no serían accesible de otro modo.

### **Representaciones**

Escenificación que despierta la imaginación y fomenta la creatividad, constituyendo una valiosa experiencia en la que se propicia naturalmente, el contacto con la realidad.

### **Criterios para seleccionar los recursos didácticos**

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.

- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud, y recursos con que cuenta la empresa.

**Duración:** 2 Horas

**Criterios de Evaluación:** Se evaluará al finalizar los módulos.

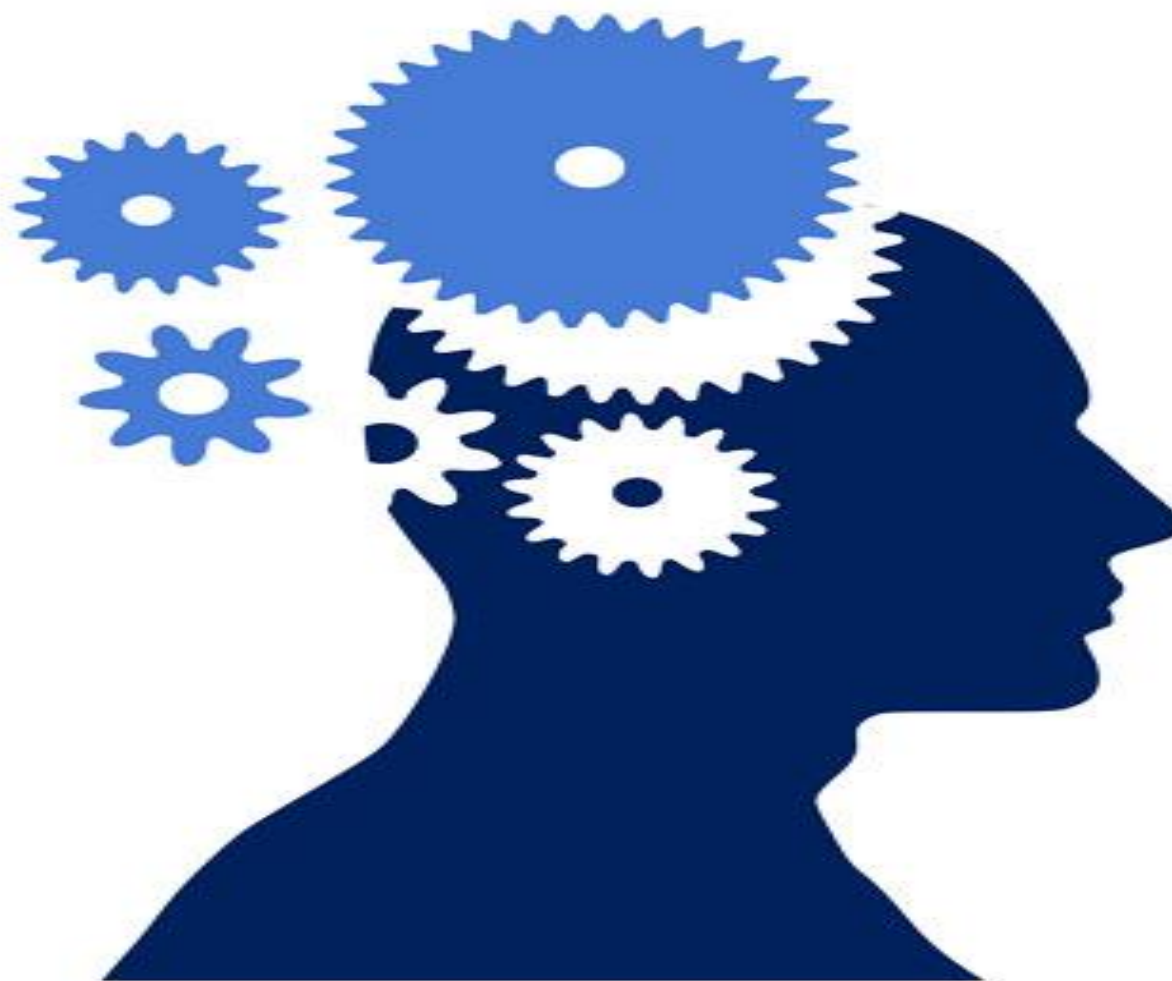
**Bibliografía:**

TENORIO RUIZ, Carmen; clasificación de medios y recursos didácticos, 3° Educación Primaria  
[http://www.stps.gob.mx/DGC\\_STPS/PDF/GuIa\\_capacitacion.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGC_STPS/PDF/GuIa_capacitacion.pdf); pág. 37 - 44



## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA INSTRUCTORES DE TCS – ECUADOR**

### **MÓDULO V: Proceso de Evaluación**



## **Módulo V: Proceso de Evaluación**

### **Propósito**

Proporcionar a los instructores internos los elementos necesarios para que puedan elaborar pruebas objetivas.

### **Objetivos del Aprendizaje**

1. Determinar la validez y confiabilidad de un instrumento de medición utilizado para la evaluación de un objetivo educativo determinado.
2. Diseñar una estrategia de evaluación para un objetivo educativo determinado

## **CONTENIDO**

### **Definición.**

La evaluación es un proceso sistemático continuo e integral que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cuál es el aprovechamiento de los participantes al tomar como base los objetivos instruccionales.

### **Objetivos**

- Retroalimentar constantemente el aprendizaje en aquellos aspectos que presentan deficiencia, para su corrección, reafirmación o ejercitación.
- Valorar la organización y selección de los contenidos del aprendizaje.
- Estimar la efectividad de la labor del expositor.
- Valorar el aprovechamiento individual y grupal de los participantes en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden desarrollar.

La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar. Es importante que este proceso proporcione información que permita identificar deficiencias y con ello mejorar la realización de los eventos; también debe propiciar la autoevaluación y reflexión de los participantes acerca del propio aprendizaje.

### **Estrategias de la Evaluación.**

#### **Evaluación Formal**

La evaluación Formal o Sistemática, sucede en las instancias que se planifican para ello. La evaluación formal, demanda atención, recursos y esfuerzos especiales en su desarrollo, debido a las implicaciones que pueden tener sus resultados sobre las personas o las instituciones involucradas. Por ejemplo, si se desea evaluar el trabajo y los resultados logrados por un grupo de estudiantes en un año o en un determinado proyecto, necesariamente habrá que pensar en una evaluación de tipo formal.

## **Evaluación Informal**

La evaluación informal se caracteriza por ser superficial, improvisada, con validez y confiabilidad no verificada. Este tipo de evaluación es la que se realiza para tomar decisiones en la vida cotidiana. Por ejemplo, observar las condiciones del tiempo para determinar cómo salir vestido.

Estas evaluaciones son emergentes, no se planifican, se basan en datos escasos y bastantes subjetivos. Normalmente anteceden a decisiones que tienen escasa trascendencia para las personas o instituciones involucradas y que no les afectan de un modo permanente.

En general, la evaluación informal surge con frecuencia en la vida cotidiana de las personas y también ocurre en el contexto escolar. Una forma de evaluación informal es la que realizan los profesores al enfrentar una situación que aparece de improviso en el aula, como la participación de un estudiante, las dificultades manifestadas por los estudiantes ante la realización de una tarea...

Aunque la evaluación informal tiene un alto grado de subjetividad, no puede descartarse.

Las evaluaciones informales están presentes en los diálogos entre personas que, de alguna u otra manera, forman parte del proceso educativo o de la institución. Por ejemplo padres y profesores, estudiantes y sus docentes, docentes y directivos...

## **Momentos de la Evaluación**

La evaluación debe ser permanente, estar presente en todo el evento. Para determinar la oportunidad en que conviene evaluar el aprendizaje se consideran tres aspectos básicos:

**DIAGNÓSTICA O INICIAL:** Se realiza al inicio del evento para identificar las expectativas, experiencias y conocimientos que tienen los participantes sobre los temas en su conjunto a nivel individual u grupal.

**FORMATIVA O INTERMEDIA:** Se aplica durante el desarrollo del evento para comprobar que se cuenta con los conocimientos para seguir adelante. El énfasis debe estar en los objetivos de cada tema y pueden efectuarse varias evaluaciones parciales.

**SUMARIA O FINAL:** Se realiza al concluir el evento para valorar el total de los objetivos alcanzados individual y grupalmente. El énfasis debe darse del objetivo general del evento.

## **Instrumentos de Medición**

- Pruebas Prácticas: Para evaluar actitudes y conductas
- Escalas estimativas: Las escalas estimativas concentran la atención sobre un rasgo determinado exclusivamente, pero lo matizan de tal manera que se pueda conocer en qué grado ese rasgo es poseído por el alumno. En una escala estimativa se recaba menos información sobre el alumno

que en un registro de datos, pero más pormenorizada; es muy útil cuando deseamos un estudio más detallado sobre determinadas conductas. Ejemplo:

El alumno es servicial:

1.-Siempre    2.- La mayoría de veces    3.- Varias Veces    4.-Casi Nunca    5.- Nunca

- Pruebas Orales o Escritas: Se abocan a la evaluación de conocimientos, entre las que se encuentran las pruebas de opción múltiple, de correspondencia, de complejidad y de preguntas abiertas.

**Duración:** 2 Horas y 15 Minutos

**Criterios de Evaluación:** Se evaluará en una prueba, de los módulos 2 al 5

**Bibliografía:**

[http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/htm/recursos\\_eva.htm](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/htm/recursos_eva.htm)

[http://www.dipromepg.efemerides.ec/evaluacion/1\\_3.htm](http://www.dipromepg.efemerides.ec/evaluacion/1_3.htm) .

[http://www.stps.gob.mx/DGC\\_STPS/PDF/GuIa\\_capacitacion.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGC_STPS/PDF/GuIa_capacitacion.pdf) ; pág. 45 -47

### FASE III: APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la fase anterior todo ya estaba organizado, pero en esta fase se va a conocer paso a paso como se fue desarrollando el programa.

De acuerdo al cronograma que se estableció anteriormente se irá detallando su ejecución.

#### 1. Martes 24 de Mayo del 2011

**14:30 - 15:00:** Bienvenida. La bienvenida a todas las personas que asistieron al curso la realizó el jefe del área de capacitación. También se les agradeció por su tiempo dedicado a los diferentes cursos, por brindar su conocimiento para ello.

**15:00 – 16:00:** A cada participante se le tomará una pequeña evaluación en unas cartulinas, esto se realiza con la finalidad de medir su desenvolvimiento antes de recibir el curso, para luego realizar otra evaluación de los mismos aspectos y tener como comparar, si el programa fue efectivo o no.

El instructor dio un tiempo de 5 minutos para que se hagan parejas y conversen acerca de su vida, familia, etc. Luego de que terminen esto la persona A presentará a todos los asistentes a la persona B, indicando de los temas que platicaron entre ellas, pero aparte de esto cada persona tendrá que contar una anécdota de su vida.

Cada participante tendrá un tiempo de 5 minutos para la presentación de su compañero y para contar su anécdota, esto servirá para calificar su desenvolvimiento escénico, y demás puntos que se detallaran más adelante. En total son 12 participantes, es así que cada uno de ellos tendrá 11 cartulinas donde evaluarán varios aspectos de cada persona. La participación fue voluntaria, ya que al final todos tienen que participar.

Mientras cada persona presenta a su compañero y expone su anécdota las otras 11 lo evalúan. Pero para esto, se explicó punto por punto a que se refería cada aspecto de la evaluación y como es su calificación. A continuación la cartilla de evaluación.

				1 NO LO EVIDENCIA
NOMBRE DEL PRESENTADOR				2 DEBE MEJORAR
				3 LO HACE BIEN
				4 EXCELENTE
	MÓDULO I	PRUEBA		
POSTURA				
TONO Y MANEJO DE VOZ				
EXPRESIÓN CORPORAL				
CAPACIDAD TRANSMITIR				
MULETILLAS				
DISTRACCIONES VISUALES				
DISTRACCIONES AUDITIVAS				
CONTROL DEL ESCENARIO				
MANEJO DEL GRUPO AL OBJETIVO				

Como podemos observar la cartilla, la calificación es del 1 al 4, dependiendo del desenvolvimiento del participante, y se calificará en el casillero donde dice ¡módulo 1”, porque la otra es para el final del curso.

Los puntos que se evaluarán son:

- *Postura*

La postura es la relación de las posiciones de todas las articulaciones del cuerpo y su correlación entre la situación de las extremidades con respecto al tronco y viceversa. Es decir, es la posición del cuerpo con respecto al espacio que le rodea y como se relaciona el sujeto con ella y está influenciada por factores: culturales, hereditarios, profesionales, hábitos (pautas de comportamiento), modas, psicológicos, fuerza, flexibilidad, etc. Según criterios mecánicos la postura ideal se define como la que utiliza la mínima tensión y rigidez, y permite la máxima eficacia. Y permite a la vez un gasto de energía mínimo. Es aquella que para permitir una función articular eficaz, necesita flexibilidad suficiente en las articulaciones de carga para que la alineación sea buena, está asociada a una buena coordinación, a los gestos elegantes y, a la sensación de bienestar.

- *Tono y manejo de voz*

Todos sabemos que una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez, Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando o que sus conceptos no son fuertes o definidos. Para demostrar, auto control y seguridad procure proyectar directamente su voz sin titubeos de ningún tipo.

Ojo, el tono de voz revela mucho de la personalidad del individuo: Un tono de voz demasiado bajo (inconscientemente) sugiere timidez poca capacidad de decisión, inseguridad. En cambio, un tono de voz moderadamente alto, audible en todo momento revela seguridad dominio de lo que se ha expresado y con ello se logra firmeza de concepto.

Si usted baja el tono de voz controladamente usted está obligando a su interlocutor a que se vea forzado a prestar más atención usted lo está manipulando a su antojo y está demostrando su superioridad e Mantenga control de sí mismo siempre- Cuando uno mantiene la calma en momentos de confrontación su tono de voz es uniforme y domina los movimientos de su cuerpo está ejerciendo un dominio absoluto de la situación.

- *Expresión corporal*

La expresión corporal o lenguaje del cuerpo es una de las formas básicas para la comunicación humana; ya que muchas personas lo utilizan para el aprendizaje. Como materia educativa la Expresión Corporal se refiere al movimiento con el propósito de favorecer los procesos de aprendizaje, estructurar el esquema corporal, construir una apropiada imagen de sí mismo, mejorar la comunicación y desarrollar la creatividad. Su objeto de estudio es la corporalidad comunicativa en la relación: ser en movimiento en un tiempo, un espacio y con una energía determinados. Las estrategias para su aprendizaje se basan en el juego, la imitación, la experimentación y la imaginación.

Estos procesos son los que se ponen en juego para el desarrollo de la creatividad expresiva aplicada a cualquiera de los lenguajes. Como tal, ofrece a los educadores un amplio abanico de posibilidades en su trabajo específico. Como expresión artística se basa en la forma en que se interpreta emociones por medio de nuestros movimientos inconsciente y conscientemente, se caracteriza por la disciplina que conlleva a expresar emociones.

El propósito principal es sentir libertad en la ejecución de cada movimiento basado en los sentimientos que quieren expresar, ejemplo: si se quiere hacer una ejecución de éstas, se utiliza la creatividad para inventar formas y movimientos, además de que tienen que sentirse completamente en libertad. Por último es la corporización, que se utiliza como la única comunicación a través de los movimientos del cuerpo. Siempre debemos estar seguros de nosotros mismos. Nos sirve a nosotros para poder comunicarnos sin usar el lenguaje oral como con las personas sordas, con discapacidad auditiva y sordo-ciega que usan las manos para comunicarse.

- *Capacidad de transmitir*

Un instructor tiene que conocer todo el tema que va a exponer, es así que si conoce toda su exposición no va a tener miedo de transmitirla, Tiene que estar seguro de los temas, palabras y frases que pronuncia, tener argumentos de sustentación y bibliografía.

- *Muletillas*

Una muletilla es una palabra o frase que se repite mucho por hábito, en ocasiones llegando al extremo de no poder decir frase alguna sin ésta, si la muletilla excede el ser una palabra puede ser entonces una frase hecha.

Etimológicamente el nombre de la palabra muletilla deriva de muleta en cuanto es algo que sirve como soporte, en el caso lingüístico como soporte de un discurso (generalmente cuando no hay una palabra o una frase más apropiada para un caso o porque al que usa la muletilla no se le ocurre en ese momento otra palabra, también las muletillas sirven como señal de identificación recíproca entre los hablantes - por ejemplo las muletillas de un español no son las mismas que las de un argentino ni las de un argentino las mismas que de un mexicano ni estas las mismas que las de un boliviano). Como soporte en un discurso: en tal caso se define como una frase, palabra o voz que se repite mucho consuetudinariamente o por hábito (muchas muletillas tienen un tiempo de moda y luego caen en desuso o son despreciadas por "anticuadas" o demodés).

- *Distracciones Visuales*

En este aspecto se deberá evaluar si el participante dirige su mirada netamente al público, porque si mera para otros lados, será signos de nerviosismo.

- *Distracciones Auditivas.*

De igual manera que el tópico anterior se evaluará si el participante tiene distracciones de sonidos que se encuentran a su alrededor, la persona no deberá prestar atención a dichos sonidos, ya que perderá el “hilo” de su exposición.

- *Control del Escenario*
- *Manejo del grupo objetivo.*

El participante debe saber cómo actuar durante su charla, ya que debe evitar que los asistentes se distraigan, se cansen, ya que es muy importante el manejo de voz, la participación, dinámicas y técnicas empleadas en esta.

En la primera evaluación no se medirá muy profundamente estos aspectos, ya que implican varios temas, que se desarrollarán durante la exposición del primer módulo. Pero si se calificará lo básico de los antes mencionados.

**16:00 – 19:30:** Todo el tiempo que restó, el instructor aplicó el módulo 1, para lo cual utilizó algunas técnicas que sirvieron de gran ayuda para el desenvolvimiento de la persona.

En el momento que se dictó *Elementos de la Oratoria*, el instructor con cada tema tratado, demostraba como se debe actuar, y hacia que cada persona participe realizando los mismos ejercicios, así las clases no se volvieron monótonas.

De igual manera al momento que se dictó *La Voz y el Lenguaje*, el capacitador hizo ejercicios de cómo se debe respirar, hablar, articular, lo que se debe y no decir al momento de dictar una exposición, con esta explicación cada participante se puso en el centro del salón y practicó la manera adecuada para realizar todos los temas explicados, el instructor fue puliendo cada uno de estos aspectos.

La clase no fue aburrida porque se hicieron dinámicas, la primera fue de integración y presentación de cada participante, mientras que la segunda fue para que las personas no se aburran. Fue un juego de intercambio de asientos y los que se sentaban al final realizaban penitencias, imitando a animales como que se encontraran en un zoológico, y el ganador fue el que mayor aceptación del público tuvo.

## **2. Miércoles 25 de Mayo del 2011**

**14:30 – 15:30:** En una hora se abarcó los conceptos básicos de capacitación, se aclaró lo que significa cada uno de ellos, y se realizaron preguntas acerca de lo aprendido del segundo módulo. Esta clase fue más teórica.

**15:30 – 18:30:** Se explicó el tercer módulo que fue como estructurar los contenidos del curso de capacitación, a que área del aprendizaje va dirigido, entre otros aspectos que son muy importantes para la creación metodológica de un programa de capacitación.

El tema más divertido durante el curso fue aprender las técnicas que se pueden dar en una capacitación. Se realizó un taller en este tema. El instructor dio una breve explicación de cada técnica, para luego trabajar en cada uno de ellos realizando simulaciones con grupos de trabajo. Se dividió en



grupos de 4 personas, las cuales debían trabajar en una técnica diferente durante cinco minutos, luego exponían a todos los asistentes a que se refería cada técnica en otros cinco minutos, así al aprendizaje se volvió menos cansado y más dinámico para una mejor comprensión.

El instructor dio ejemplos de diferentes capacitaciones que se dan día a día y preguntó a los participantes cual de todas las técnicas ya conocidas utilizarían en ellas.

Se realizó una técnica de relajación.

En este tiempo de trabajo se tuvo un break de 15 minutos.

Para finalizar se miró un video de un expositor excelente, que hacía énfasis en los temas ya dictados, y se realizaba un refuerzo de los mismos.

### **3. Jueves 26 de Mayo del 2011**

**08:30 – 10:30:** En este horario se dictó el cuarto Módulo que es *Elaboración y manejo de recursos didácticos*, en este taller se pudo conocer los diferentes materiales didácticos que se puede utilizar para un efectivo aprendizaje, para que sirva cada uno de ellos, en qué momento lo podemos utilizar.

Fue muy importante porque conocimos los pro y los contra de utilizar cada uno de los materiales.

En este módulo también se realizaron preguntas a los asistentes, para verificar en nivel de aprendizaje que están teniendo.

**10:45 – 13:00:** *Proceso de Evaluación*, este tema en nuestra empresa es muy importante, ya que es obligatorio en capacitaciones técnicas evaluarles a la finalización de la misma, y de acuerdo a las calificaciones las personas aprueban o reprueban estas capacitaciones, es por eso que consideramos muy importante impartir este tema, para que los participantes tengan conocimiento de cómo y en qué momento puedan evaluar a sus aprendices.

Antes de culminar este módulo se hizo una dinámica, para que los asistentes no se aburran, pero estas dinámicas que se les hace, es para que ellos también aprendan y poder aplicar en sus futuras charlas.

**14:00 – 14:30:** Se dio un espacio para preguntas acerca de inquietudes que tenían las personas acerca de toda la capacitación impartida. El instructor respondió todas sus preguntas.

**14:30 – 16:00:** Se evaluó a cada participante en las cartillas individuales.

El instructor dio un valor diferente a cada persona, como amor, amistad, compromiso, etc. para que trabajen en este, tuvieron 3 minutos para preparar su tema. Debían presentarlo en un papelógrafo simple. Posteriormente el instructor les dio 10 minutos para que expongan su tema, no podían terminar su exposición en menos tiempo.

Al momento de su presentación, sus compañeros lo califican punto por punto, como lo hicieron antes del primer módulo, para luego comparar como ingresaron al curso y como salieron al finalizar.

En esta evaluación estaríamos calificando la parte práctica del programa, su desenvolvimiento escénico. Lo cual servirá para evaluar si hubo mejoras en su metodología de enseñanza, más no, para aprobar este curso.

**16:00 – 17:00:** El instructor realizó una prueba para evaluar los conocimientos teóricos de las personas, ya que este curso es de aprobación, si tienen su nota menos de 75% lamentablemente no aprobaran el curso.

Es así que se procedió a evaluar a los participantes.

Se demoraron las personas 20 minutos en completar la prueba.

Para concluir con el programa se evaluó a todos los asistentes mediante una encuesta, la misma que va permitir conocer la aceptación que tuvo el programa de capacitación en los participantes de la misma.

También va a servir de gran ayuda, ya que gracias a esta vamos a poder conocer como acogieron la organización del programa y como califican al área de Capacitación, para poder mejorar en un futuro, ya que del resultado de este programa dependerá la implementación permanente del mismo.

A continuación presento la encuesta aplicada, para luego detallar los temas que abarca con la debida explicación de estos.

## Encuesta de Evaluación de Cursos de Capacitación

**Curso:** Capacitación para Instructores

**Instructor:** Erick Zurita

**Instrucciones:** Encierre en un círculo el número que represente su mejor respuesta a cada pregunta. 1 es el más bajo, 4 es el más alto.

### ESTE CUESTIONARIO NO AFECTARÁ A SUS CALIFICACIONES

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>						
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc) fue variado y apropiado	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Se realizaron evaluaciones constantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	Siempre	4	3	2	1	Nunca

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>						
1	Proyectó una imagen agradable	Siempre	4	3	2	1	Nunca
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	Siempre	4	3	2	1	Nunca
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	Siempre	4	3	2	1	Nunca

<b>III.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>						
1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos y el cierre de inscripciones fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
2	El trato que recibió del personal del área de capacitación fue	Bueno	4	3	2	1	Malo
3	El material que se utilizó (manuales, proyectores, etc.) fue proporcionado a tiempo y en buenas condiciones	Siempre	4	3	2	1	Nunca
4	En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	Adecuadas	4	3	2	1	Inadecuadas
5	Se respetaron tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
6	Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho
	Por favor, anote algunas recomendaciones para hacer del curso más efectivo.						

Gracias,

## Explicación de los puntos que se van a medir en la Encuesta

- **Contenido y estructura del curso**

*-Los temas revisados son aplicados a su actividad laboral?*

Con esta pregunta podremos constatar si la capacitación brindada ayuda al desarrollo personal o intelectual de la persona, ya que todo ser humano siempre quiere ser mejor en todos los aspectos, pero nosotros debemos conocer primero la necesidades de capacitación que tienen las personas para proceder a coordinarla. Con esta pregunta averiguaremos si el curso le sirve para mejorar en el desarrollo de sus labores dentro de la empresa.

*-Los temas revisados respondieron a su interés y expectativas?*

Cuando se realiza la convocatoria de un curso de capacitación, se da a conocer los objetivos y contenidos que se van a desarrollar durante el curso, es así, que podremos evaluar si estos contenidos y objetivos están adecuadamente desarrollados.

*-Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo?*

Dependiendo de las capacitaciones que se van a brindar, se deben aplicar diferentes dinámicas que son útiles para muchos aspectos, ya que hay diferentes tipos.

Dinámicas de presentación, integración, distensión, etc. Cualquiera de las mencionadas se debe aplicar.

*-Las actividades permitieron la socialización de los participantes?*

Cuando hablamos de actividades de socialización básicamente nos referimos a las técnicas de aprendizaje utilizadas en el proceso de enseñanza, estas técnicas permiten interactuar en grupos para facilitar el aprendizaje.

*- El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc) fue variado y apropiado.*

En una capacitación nunca debe faltar material didáctico, así que se va a evaluar si este material fue adecuado, o no.

*-Se realizaron evaluaciones constantes?*

En cada curso se debe evaluar constantemente al participante, ya que ahí se constatará si están aprendiendo o no, generalmente hay tres momentos de evaluación la inicial intermedia y final, es recomendable aplicar estas.

*- La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos?*

El tiempo es muy importante, ya que de este dependerá la culminación eficaz del mismo, no tiene que ser muy largo ni corto, todo debe de ser de acuerdo a los contenidos que se planearon.

Luego de cada punto explicado nos damos cuenta que los contenidos, estructura, tiempo, dinámicas, técnicas, etc. Que se van a dictar en un programa de capacitación es importante evaluarlo, ya que es muy importante para el proceso de aprendizaje del participante y sobre todo para en un futuro mejorar si hay quejas o calificaciones bajas de los mismos.

- **Habilidades del Instructor**

*-Proyecto una imagen agradable?*

El instructor tiene que estar presentable ante su auditorio, para que la información que se emita pueda llegar a los asistentes adecuadamente.

*-Despertó y mantuvo el interés del participante?*

Gracias a las técnicas y dinámicas que debe realizar el instructor podrá mantener el interés de los participantes, es necesario evaluar esto, ya que conoceremos la aceptación que tiene el instructor en los participantes.

*-Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr?*

Antes de cada curso se debe tener un cronograma, especificar contenidos y objetivos a alcanzar, generalmente este punto siempre se da, o sino no se puede proceder con la logística.

*-Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones.*

Para poder exponer un tema el capacitador debe conocer teorías de varios autores, y hacer sus conclusiones de lo expuesto ante su público, porque si no lo hace simplemente está la metodología es la incorrecta. Al finalizar el curso debe dar un resumen de todo lo expuesto.

*-Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados?*

Se calificará como el instructor dicta su exposición, si tiene metodología de enseñanza, si sabe manejar a su grupo, como articula las palabras, en tono de su voz, etc.

*-Logró la participación de la mayoría del grupo?*

Para que participe su grupo, tiene que estar constantemente evaluando mediante preguntas la información que entrega, para saber si entiende o no. Es así que logrará la participación de los participantes.

*-La información que proporcionó fue clara, completa y correcta*

Esta pregunta es el resumen de todas las anteriores, engloba todo lo que debe tener un capacitador.

Las preguntas que se evalúan en las habilidades del instructor están netamente ligadas a las preguntas que se evalúan en los contenidos del curso, ya que una complementa a la otra, es así que todas son importantes evaluar para conocer en manera general el programa de capacitación.

- **Organización**

Todas las preguntas que se van a detallar a continuación ayudaran a que los participantes del programa evalúen al área de capacitación, en varios aspectos:

*-El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos y el cierre de inscripciones fue?*

El tiempo de publicación de la invitación a los cursos se los hace en el calendario de cada mes, y luego un día antes de la fecha a dictarse. Y las inscripciones pueden hacerse desde el primer día de cada mes, es así que los participantes evaluarán si esto se cumplió o no.

*-El trato que recibió del personal del área de capacitación fue?*

Somos tres personas quienes trabajamos en el área, por ende, debemos apoyar en cualquier inquietud de las personas, de igual se evaluará.

*-El material que se utilizó (manuales, proyectores, etc.) fue proporcionado a tiempo y en buenas condiciones.*

Se proporciona el material, ya sea folletos, pero estos deben realizar el capacitador, el área de capacitación coordina la logística necesaria para que se desarrolle este, como: salas, break, infocus, pizarra, siempre y cuando el instructor haya solicitado. El participante evaluará la logística de toda la capacitación.

*-En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron?*

Esto no siempre depende del área, ya que no hay espacio físico para que las aulas puedan estar en correctas condiciones.

*-Se respetaron tiempos establecido.*

En el calendario mensual se especifica el horario, las fechas, que tomara el curso, no puede sobrepasar del ya establecido.

*-Al terminar el curso se encuentra.*

Es una pregunta general que evalúa todo el programa de capacitación en general.

*-Anotar recomendaciones para hacer el curso más efectivo:*

Se analizará los aspectos cualitativos que los participantes tendrán del curso.

Gracias a este último aspecto sabremos si el programa organizado fue eficiente o no, ya que de estas calificaciones dependerá la implementación permanente del mismo.

Es importante conocer que esta encuesta se aplicará también en los cursos que dictaran los participantes de este programa posteriormente, con excepción de *Organización*, ya que no se quiere evaluar al área, sino al instructor.

**Rangos que se va a medir en la encuesta.**

Puntaje	Calificación	
0 - 1	Deficiente	D
1.1 - 2	Regular	R
2.1 – 3	Bueno	B
3.1 - 4	Excelente	E

Para finalizar el programa de capacitación se dio un agradecimiento por la asistencia.



## FASE IV: ANÁLISIS DE DATOS

- Las tabulaciones que se van a detallar a continuación son:
- Cartillas de Evaluación – Inicial
- Cartillas de Evaluación – Final
- Comparación entre Cartillas de Evaluación Inicial y Final por participante.
- Evaluación acerca del programa de Capacitación.
- Notas del Examen – Teórico
- Evaluaciones de capacitadores luego de que aplicaron el programa de capacitación.
- Feedback de los Capacitadores luego de que aplicaron el programa – datos cualitativos y cuantitativos.
- Comparación y Análisis por instructor, con datos cualitativos y cuantitativos anteriores de aplicar el programa vs. Datos cualitativos y cuantitativos luego de aplicar el programa.

### Cartillas de Evaluación – Módulo 1

En las cartillas de evaluación del Módulo 1 se evaluó a los participantes para poder conocer como ingresan al programa de capacitación, y luego comparar con la evaluación final, ya que se los escogió porque en sus evaluaciones presentaban bajas calificaciones en el Feedback que se realiza luego de cada curso dictado.

Para evaluar en este punto se realizó una dinámica antes de la aplicación, ya que se formaron parejas, donde socializaron, para luego presentar a su compañero y contar una anécdota de su vida, la misma que duró cinco minutos cada presentación.

En las cartillas evaluaron como lo describe en cuadro siguiente:

1	No lo Evidencia
2	Debe Mejorar
3	Lo hace Bien
4	Excelente

Nombre de participantes:

Para una mejor comprensión a cada participante se le asignó una letra para no confundirse en el cuadro. Quedando de la siguiente manera:

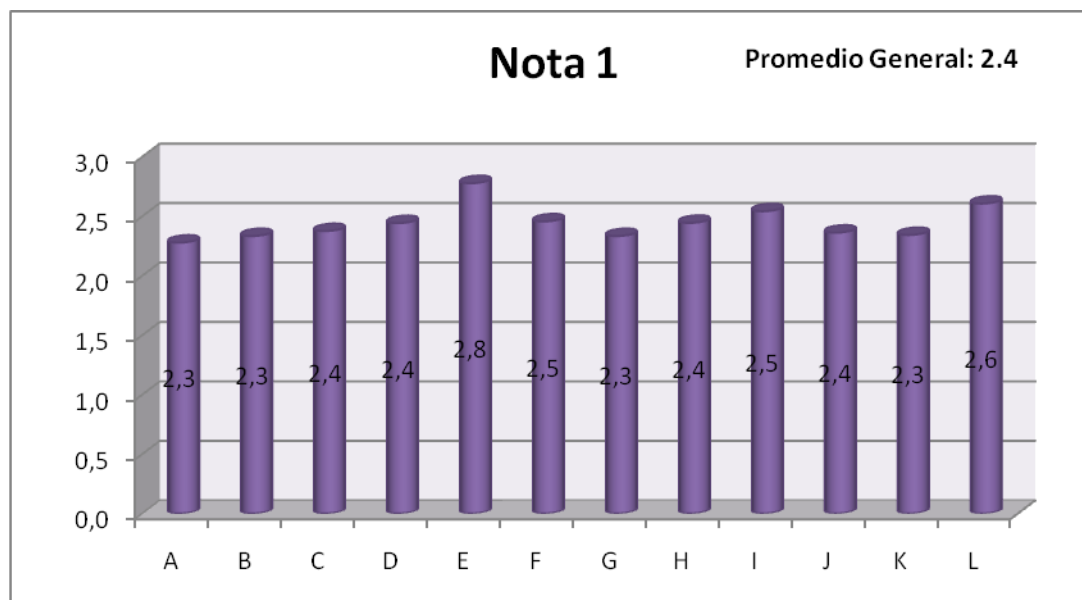
A	Aguirre Carchi Lorena Irene
B	De La Torre Alex
C	Gomez Peñaherrera Nancy
D	Hernandez Orlando
E	Hernandez Montalvo Leonel
F	Nielsen Alarcon Carlos
G	Parra Jorge Oswaldo
H	Portilla Diaz Sandra Lorena
I	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth
J	Ruiz Constante Maritza
K	Trujillo Diana
L	Villacres Bohorquez Diego Sebastian

En este cuadro podemos notar el promedio de las calificaciones que cada persona tuvo, ya que cada integrante poseía 11 cartillas con el nombre de cada instructor a los cuales tenían que calificar mientras realizaban sus exposiciones.

#### Evaluación antes de la aplicación del programa de capacitación

Característica	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Postura	3,0	1,5	2,8	2,8	3,0	2,8	2,0	2,7	2,8	2	2,5	2,8
Tono y manejo de voz	2,0	2,0	2,3	2,4	3,0	2,5	2,0	2,4	2,3	2,5	2,4	3
Expresión corporal	2,0	2,0	2,3	2,4	3,0	2,5	2,0	2,4	2,3	2	2,5	3
Capacidad de transmitir	2,0	3,0	2,0	2,2	3,0	2,3	3,0	2,3	2,0	2,5	2,3	3
Muletillas	2,5	3,0	2,6	2,7	3,0	2,6	2,0	2,5	3	2,5	2,3	2
Distracciones visuales	2,0	2,0	2,3	2,4	3,0	2,3	3,0	2,4	3	2,3	2,0	2,6
Distracciones auditivas	2,5	2,5	2,6	2,7	3,0	2,6	2,0	2,5	3	2,6	3	2,3
Control de escenario	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,1	3,0	2,2	2,6	2,3	2	2,6
Manejo del grupo al objetivo.	2,5	2,0	2,6	2,5	2,0	2,5	2,0	2,4	2,0	2,6	2,1	2,1
<b>Total</b>	20,5	21,0	21,4	22,0	25,0	22,1	21,0	22,0	22,9	21,3	21,1	23,5
<b>Promedio</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>

#### Evaluación antes de la aplicación del programa de capacitación



Calificación	Puntaje	Porcentaje
Excelente	3.6 - 4	0
Bueno	2.6 - 3.5	16,67%
Regular	1.6 - 2.5	83,33%
Deficiente	0 - 1.5	0

**Interpretación:** El Gráfico indica que 10 personas (83.33%) del total de participantes, tienen notas entre 2.3 – a 2.5, que representa a una calificación de *Regular*. Y solo 2 personas (16.67%) tienen una calificación de *Bueno*. Esto indica que hay un déficit de habilidades de exposición.

## Cartillas de Evaluación – Finalización del Programa

En estas cartillas se evaluara a cada persona que participó en los cursos de capacitación.

Se va notar una gran diferencia ya que en este caso a diferencia del anterior se calificará a los participantes una vez que ya recibieron el programa de capacitación y ya deberán estar más preparados para poder exponer los temas asignados.

El instructor una vez terminado la exposición de todos los módulos del programa, y aclaradas todas las preguntas que tenían los participantes procedió a entregarles un papelógrafo, un marcador y revistas a cada persona, indicando que deben preparar un tema para que puedan exponer en frente de todos los asistentes.

Estos temas fueron fáciles de preparar, ya que se trataron de valores, por ejemplo amor, solidaridad, respeto, etc., para que preparen en tiempo específico. Tenían que realizar gráficos, hacer un collage, cuadros sinópticos, mapas conceptuales, todo dependía de la creatividad del participante.

La exposición ante el público tenía que hacerlo en un lapso de 10 minutos exactos.

La calificación se realizó en la cartilla anterior, cada participante tenía 11 cartillas para calificar a sus compañeros, cartilla de evaluación:

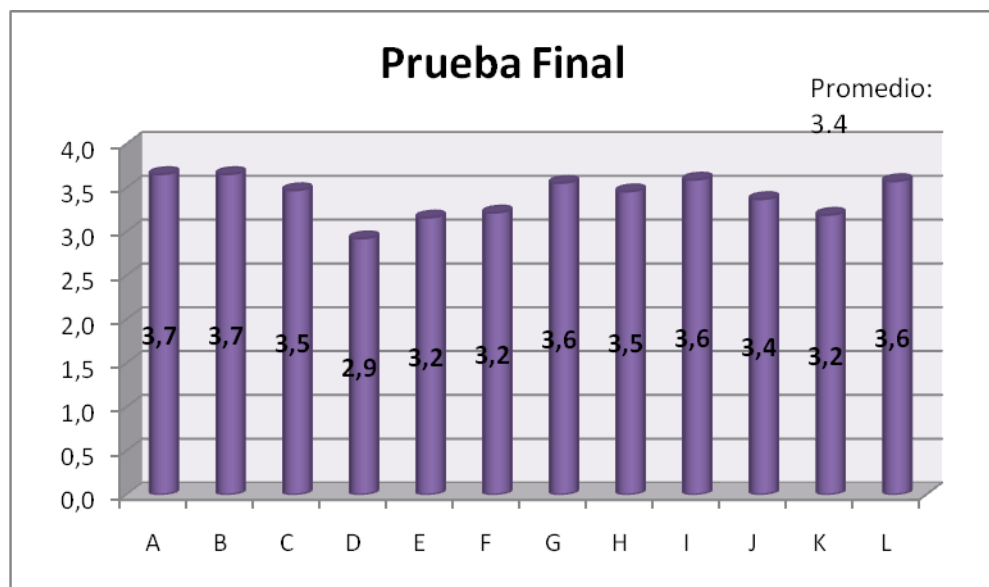
			1 NO LO EVIDENCIA
NOMBRE DEL PRESENTADOR			2 DEBE MEJORAR
			3 LO HACE BIEN
			4 EXCELENTE
	MÓDULO I	PRUEBA	
POSTURA			
TONO Y MANEJO DE VOZ			
EXPRESIÓN CORPORAL			
CAPACIDAD TRANSMITIR			
MULETILLAS			
DISTRACCIONES VISUALES			
DISTRACCIONES AUDITIVAS			
CONTROL DEL ESCENARIO			
MANEJO DEL GRUPO AL OBJETIVO			

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

### Evaluación luego del Programa de Capacitación.

Característica	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Postura	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,2	3,2	3,3	3,0	3,3
Tono y manejo de voz	3,5	3,5	3,3	3,5	3,5	2,9	2,5	2,9	3,5	3,5	3,3	3,6
Expresión corporal	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,2	2,8	3,2	2,8	3,2
Capacidad de transmitir	4,0	3,6	3,5	3,3	3,6	3,4	3,0	3,3	3,7	3,8	3,4	3,8
Muletillas	3,5	3,7	3,5	3,8	3,7	3,1	3,0	3,2	3,2	3,3	3,0	3,5
Distracciones visuales	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,2	3,2	3,3	3,0	3,3
Distracciones auditivas	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,2	2,8	3,2	2,8	3,2
Control de escenario	3,5	3,7	3,5	3,8	3,7	3,1	3,0	3,2	3,2	3,3	3,0	3,5
Manejo del grupo al objetivo.	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,2	3,2	3,3	3,0	3,3
<b>Total</b>	32,0	32,0	30,9	32,0	32,0	29,0	26,5	28,8	28,7	30,3	27,2	30,9
<b>Promedio</b>	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6	3,2	2,9	3,2	3,2	3,4	3,0	3,4

### Gráfico: Evaluación luego del Programa de Capacitación.



Calificación	Puntaje	Porcentaje
Excelente	3.6 - 4	41,67%
Bueno	2.6 - 3.5	58,33%
Regular	1.6 - 2.5	0,00%
Deficiente	0 - 1.5	0,00%

**Interpretación:** En el gráfico se puede ver que 5 personas (41,67%), tienen una nota entre 3.6 a 3.7, y corresponde Excelente y 7 personas (58,33%) tienen notas entre 2,9 a 3,5 que corresponde a una calificación de Muy Bueno. Pero hay un puntaje que es bajo con relación a los demás, aunque se encuentra con calificación Buena, y ese puntaje es **2,9** que corresponde a Orlando Hernández.

Como conclusión de este gráfico se puede notar que todos los puntajes son mayores a 3,2 con excepción de 1, es así que las notas son buenas con relación a la Nota 1 expuesto anteriormente.

### **Comparación entre Cartillas de Evaluación Inicial y Final por participante.**

Se procedió a comparar las notas de cada participante del programa de capacitación.

Como pudimos observar en el resumen de las notas iniciales todos los participantes tenían notas no más de 2.8, es así que se noto que las personas no tenían un buen nivel de metodología de exposición.

En comparación con la evaluación final las notas subieron notablemente, es por eso que se creyó muy importante comparar esas calificaciones de cada participante para explicar su mejora.

En las tablas de cada participante esta detallado las notas iniciales y finales con sus debidas calificaciones y promedios de cada una de ellas

También se indica el Promedio general que tuvieron entre las dos calificaciones.

Para poder conocer el *PORCENTAJE* de mejora de cada persona se procedió a restar el promedio de la Nota 2 menos el promedio de la nota 1, el resultado que se obtuvo de las dos se le hace una regla de tres, es decir, la calificación más alta es 4, que corresponde al 100%, la pregunta será ¿cuál será el porcentaje del resultado de la resta anterior, si el 100% es 4?.

De acuerdo a la tabla que mostré con letras que representaban a cada participante se va a proceder a explicar en ese orden.

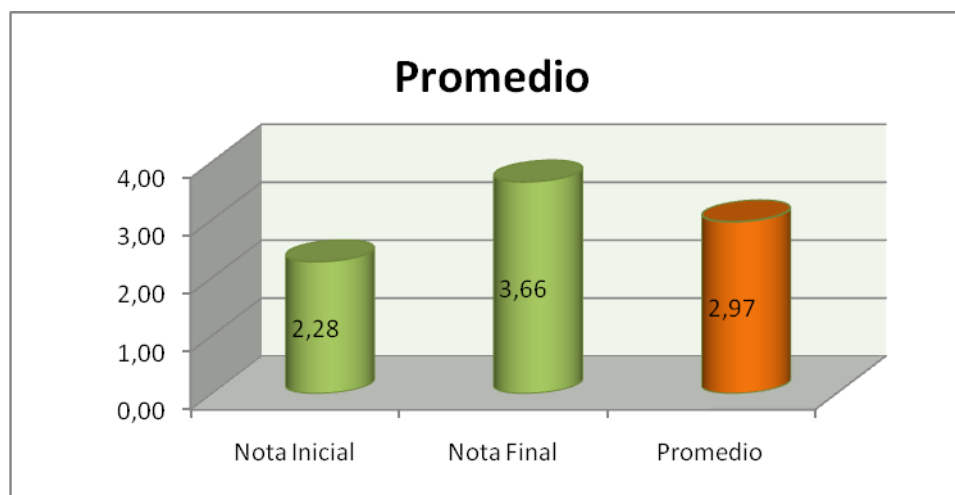


A. Aguirre Carchi Lorena Irene.

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	3.0	3.5	3.3
Tono y manejo de voz	2.0	3.9	3.0
Expresión corporal	2.0	3.5	2.8
Capacidad de transmitir	2.0	4.0	3.0
Muletillas	2.5	3.5	3.0
Distracciones visuales	2.0	3.7	2.9
Distracciones auditivas	2.5	3.8	3.2
Control de escenario	2.0	3.5	2.8
Manejo del grupo al objetivo.	2.5	3.5	3.0
<b>Total</b>	20.5	32.9	26.7
<b>Promedio</b>	<b>2.28</b>	<b>3.66</b>	2.97

4	100
1.38	x
%	<b>34.44</b>

### Gráfico

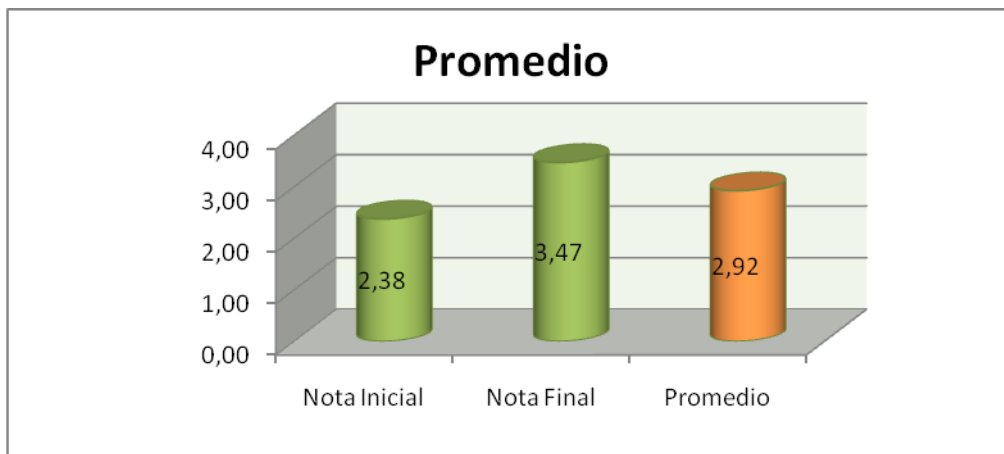


**Interpretación:** Lorena en la primera evaluación tiene una nota de 2.28, lo cual se nota la mejora a comparación a la nota final que es de 3.66. El porcentaje de mejora es 34.44%

B. De la Torre Alex

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	1.5	3.5	2.5
Tono y manejo de voz	2.0	3.8	2.9
Expresión corporal	2.0	3.8	2.9
Capacidad de transmitir	3.0	3.6	3.3
Muletillas	3.0	3.7	3.4
Distracciones visuales	2.0	3.8	2.9
Distracciones auditivas	2.5	3.5	3.0
Control de escenario	3.0	3.7	3.4
Manejo del grupo al objetivo.	2.0	3.5	2.8
<b>Total</b>	21.0	32.9	27.0
<b>Promedio</b>	<b>2.33</b>	<b>3.66</b>	2.99

4	100
1.32	x
%	<b>33.06</b>



**Gráfico:**

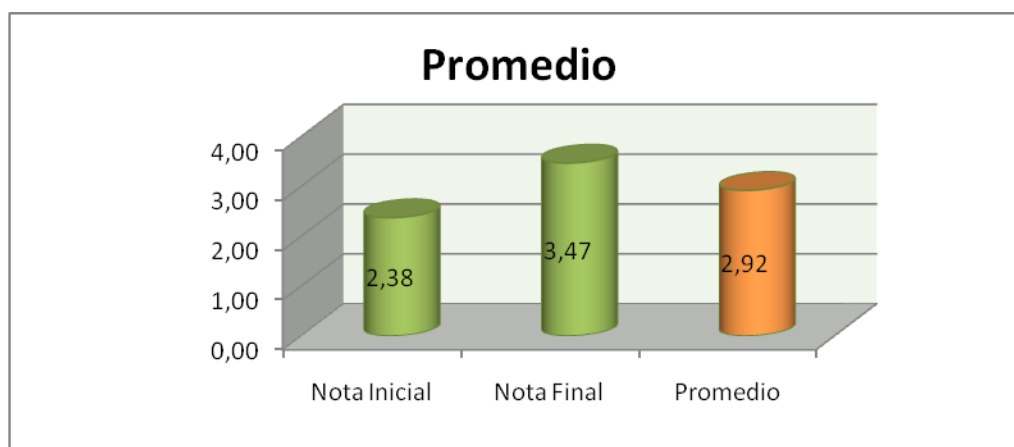
**Interpretación:** Alex cuando ingreso al curso, en la Nota inicial tiene una calificación de 2.38, pero podemos observar en el cuadro una gran mejora cuando comparamos con la nota final. Es así que Alex a va a poder mejorar sus exposiciones en un futuro, ya que su porcentaje de mejora es 33.06%.

C. Gómez Peñaherrera Nancy

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.8	3.4	3.1
Tono y manejo de voz	2.3	3.5	2.9
Expresión corporal	2.3	3.6	2.9
Capacidad de transmitir	2.0	3.5	2.8
Muletillas	2.6	3.5	3.0
Distracciones visuales	2.3	3.4	2.8
Distracciones auditivas	2.6	3.4	3.0
Control de escenario	2.0	3.5	2.7
Manejo del grupo al objetivo.	2.6	3.4	3.0
<b>Total</b>	21.4	31.2	26.3
<b>Promedio</b>	<b>2.38</b>	<b>3.47</b>	2.92

4	100
1.10	x
%	<b>27.41</b>

Gráfico:



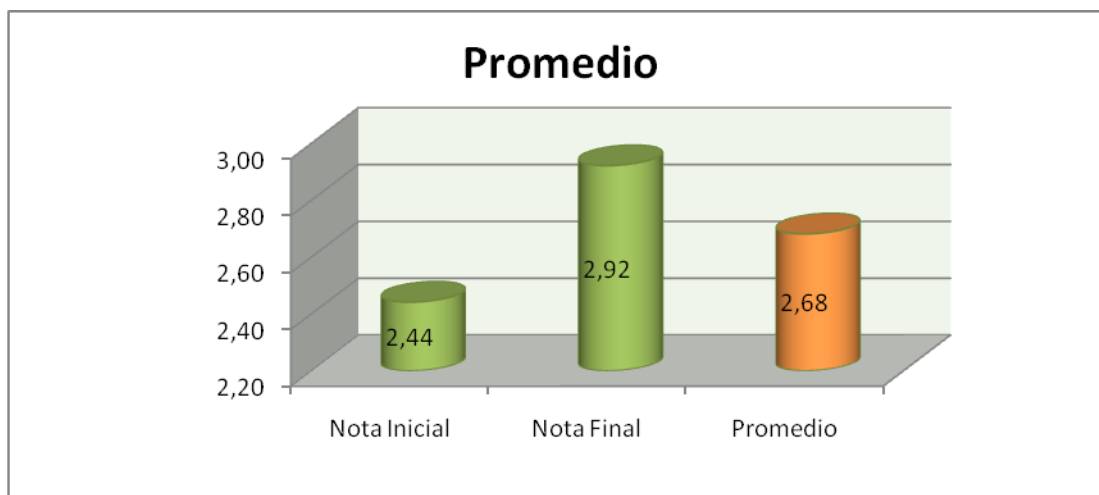
**Interpretación:** Nancy en su nota inicial no tuvo tanta metodología para realizar su exposición, pero en la nota final se podemos observar que ha mejorado satisfactoriamente con un porcentaje de 27.41%

D. Hernández Orlando

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.8	3.0	2.9
Tono y manejo de voz	2.4	2.5	2.4
Expresión corporal	2.4	3.0	2.7
Capacidad de transmitir	2.2	3.0	2.6
Muletillas	2.7	2.8	2.7
Distracciones visuales	2.4	3.0	2.7
Distracciones auditivas	2.7	3.0	2.8
Control de escenario	2.0	3.0	2.5
Manejo del grupo al objetivo.	2.5	3.0	2.8
<b>Total</b>	22.0	26.3	24.1
<b>Promedio</b>	<b>2.44</b>	<b>2.92</b>	2.68

4	100
0.48	x
%	<b>12.00</b>

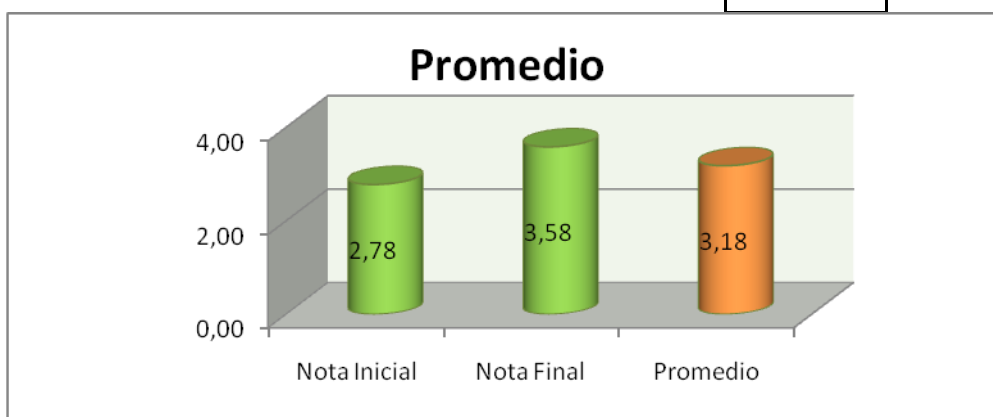
**Gráfico:**



**Interpretación:** Orlando en su primera nota tiene 2.44 y en su nota final ha subido un poco, pero no se nota mucho la diferencia, esto nos quiere decir que la persona no presenta gran mejora en su metodología de enseñanza, con un porcentaje de 12%.

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	3.0	3.5	3.3
Tono y manejo de voz	3.0	3.5	3.3
Expresión corporal	3.0	3.5	3.3
Capacidad de transmitir	3.0	3.8	3.4
Muletillas	3.0	3.7	3.4
Distracciones visuales	3.0	3.5	3.3
Distracciones auditivas	3.0	3.5	3.3
Control de escenario	2.0	3.7	2.9
Manejo del grupo al objetivo.	2.0	3.5	2.8
<b>Total</b>	25.0	32.2	28.6
<b>Promedio</b>	2.78	3.58	3.18

4	100
0.80	x
%	<b>20.12</b>



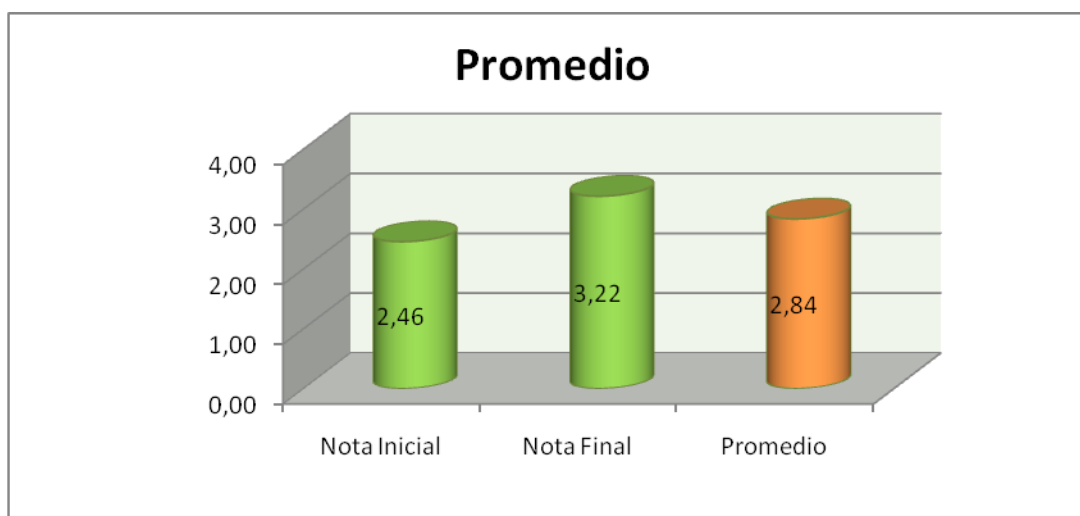
**Gráfico:**

**Interpretación:** Leonel ha mejorado mucho en comparación de la Nota inicial y la nota final, pero también hay que notar que es un instructor que en la nota inicial es el que mayor puntaje tiene en relación a sus compañeros, su porcentaje es del 20,1 %.

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.8	3.3	3.1
Tono y manejo de voz	2.5	2.9	2.7
Expresión corporal	2.5	3.3	2.9
Capacidad de transmitir	2.3	3.4	2.8
Muletillas	2.6	3.1	2.8
Distracciones visuales	2.3	3.3	2.8
Distracciones auditivas	2.6	3.3	3.0
Control de escenario	2.1	3.1	2.6
Manejo del grupo al objetivo.	2.5	3.3	2.9
<b>Total</b>	22.1	29.0	25.5
<b>Promedio</b>	<b>2.46</b>	<b>3.22</b>	2.84

4	100
0.76	x
%	<b>19.02</b>

**Gráfico:**



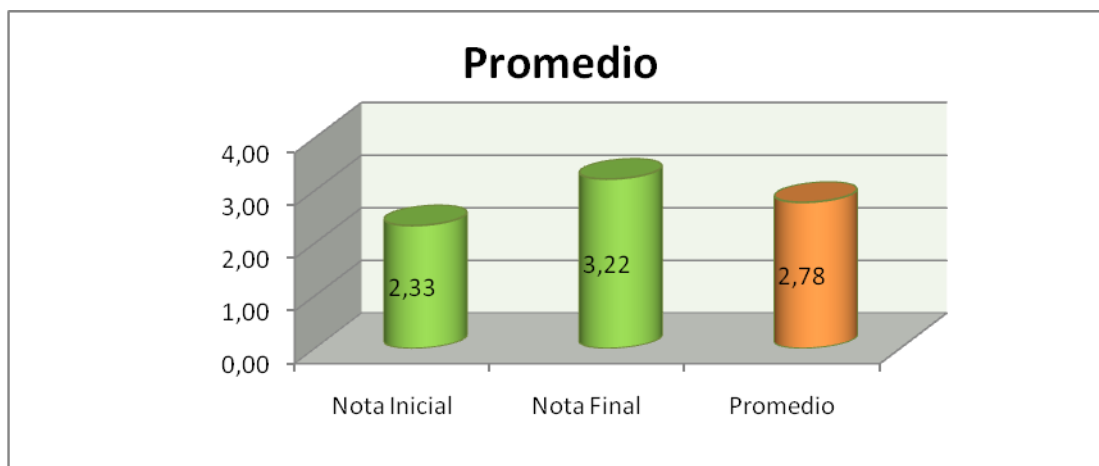
**Interpretación:** Carlos en la nota inicial tiene 2.46 y en la nota final 3.22; es decir que hay un porcentaje de mejora de 19.02%, lo que indica que el participante supo aprovechar el programa de capacitación.

G. Parra Jorge Oswaldo

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.0	3.3	2.7
Tono y manejo de voz	2.0	2.9	2.5
Expresión corporal	2.0	3.3	2.7
Capacidad de transmitir	3.0	3.4	3.2
Muletillas	2.0	3.1	2.5
Distracciones visuales	3.0	3.3	3.2
Distracciones auditivas	2.0	3.3	2.7
Control de escenario	3.0	3.1	3.0
Manejo del grupo al objetivo.	2.0	3.3	2.7
<b>Total</b>	21.0	29.0	25.0
<b>Promedio</b>	<b>2.33</b>	<b>3.22</b>	2.78

4	100
0.88	x
%	<b>22.09</b>

Gráfico:



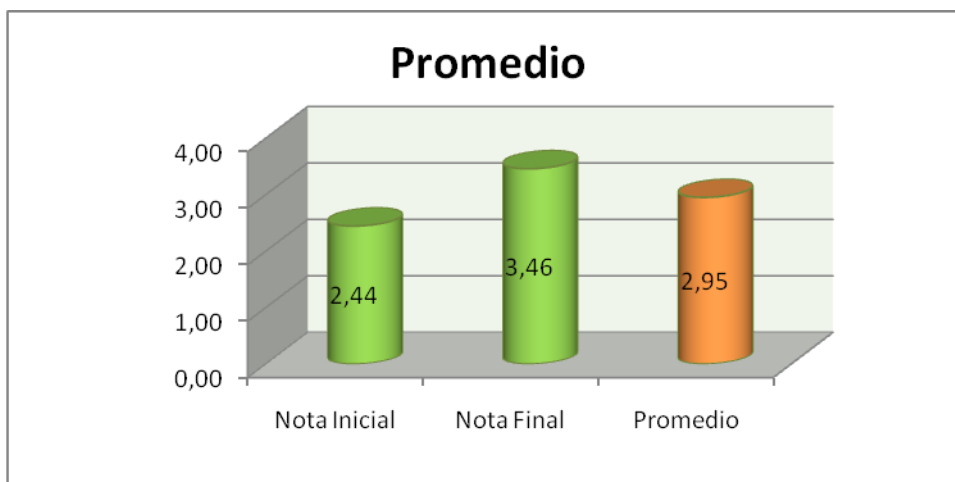
**Interpretación:** Jorge ha mejorado mucho en su nota final a comparación de la inicial con un porcentaje de 22.09%

H. Portilla Díaz Sandra Lorena

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.7	3.2	3.0
Tono y manejo de voz	2.4	3.6	3.0
Expresión corporal	2.4	3.2	2.8
Capacidad de transmitir	2.3	3.3	2.8
Muletillas	2.5	3.6	3.1
Distracciones visuales	2.4	3.6	3.0
Distracciones auditivas	2.5	3.8	3.2
Control de escenario	2.2	3.5	2.9
Manejo del grupo al objetivo.	2.4	3.2	2.8
<b>Total</b>	22.0	31.1	26.6
<b>Promedio</b>	<b>2.44</b>	<b>3.46</b>	2.95

4	100
1.02	x
%	<b>25.38</b>

**Gráfico:**



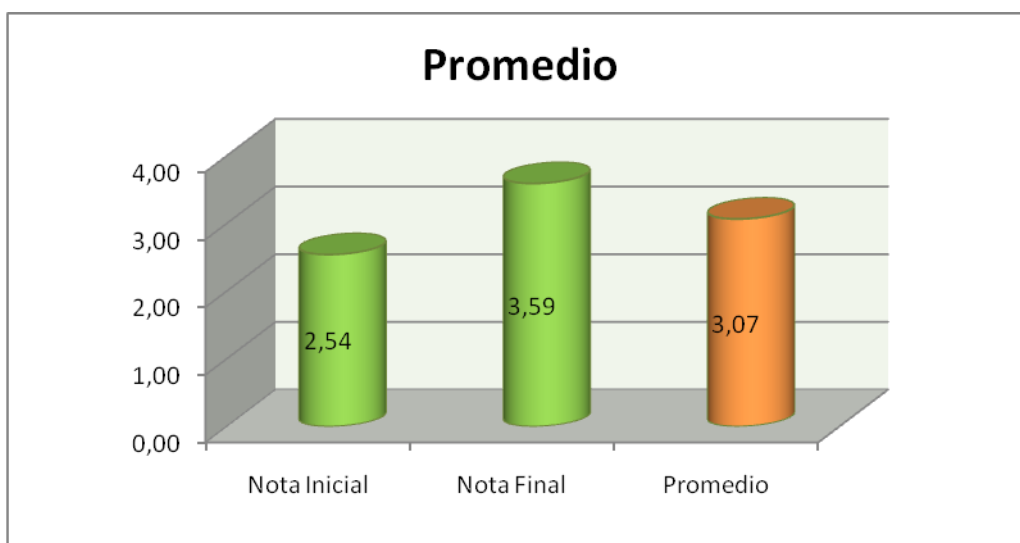
**Interpretación:** Sandra es una persona que a mejorado sus calificaciones, es decir que el programa impartido le sirvió de mucho y lo podemos observar en este gráfico, ha tenido un porcentaje de mejora de 25.38%



I. Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.8	3.2	3.0
Tono y manejo de voz	2.3	3.5	2.9
Expresión corporal	2.3	3.7	3.0
Capacidad de transmitir	2.0	3.7	2.8
Muletillas	3	3.8	3.4
Distracciones visuales	3	3.7	3.4
Distracciones auditivas	3	3.6	3.3
Control de escenario	2.6	3.6	3.1
Manejo del grupo al objetivo.	2.0	3.6	2.8
<b>Total</b>	22.9	32.3	27.6
<b>Promedio</b>	<b>2.54</b>	<b>3.59</b>	3.07

4	100
1.05	x
%	<b>26.27</b>



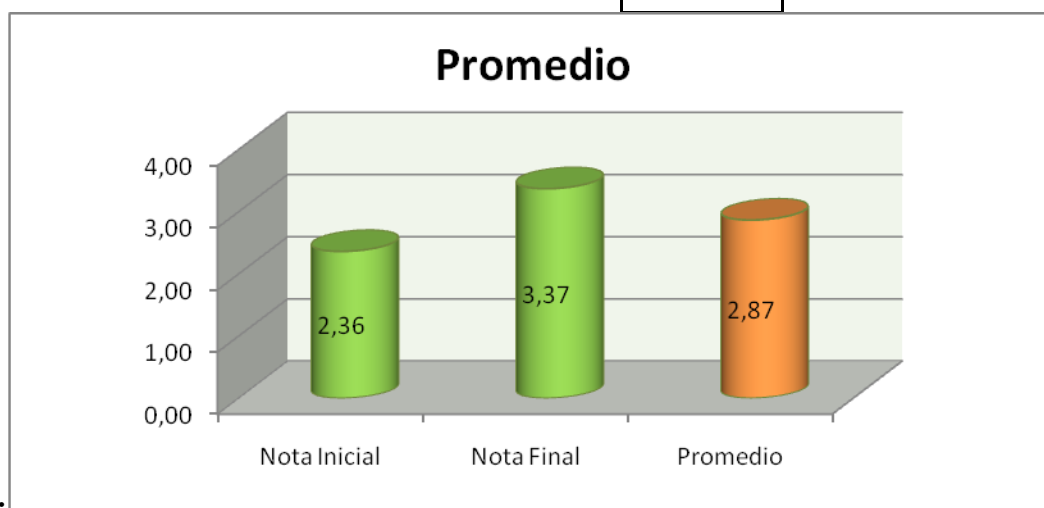
**Gráfico:**

**Interpretación:** Sonia en su nota inicial obtuvo una calificación de 2.54, y en la final 3.59 por ende, se nota una gran mejora, y podrá en un futuro alcanzar la excelencia con un porcentaje de 26.27%.

J. Ruiz Constante Maritza

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2	3.3	2.7
Tono y manejo de voz	2.5	3.5	3.0
Expresión corporal	2	3.2	2.6
Capacidad de transmitir	2.5	3.8	3.2
Muletillas	2.5	3.3	2.9
Distracciones visuales	2.3	3.3	2.8
Distracciones auditivas	2.6	3.2	2.9
Control de escenario	2.3	3.3	2.8
Manejo del grupo al objetivo.	2.6	3.3	3.0
<b>Total</b>	21.3	30.3	25.8
<b>Promedio</b>	<b>2.36</b>	<b>3.37</b>	<b>2.87</b>

4	100
1.01	x
%	<b>25.22</b>



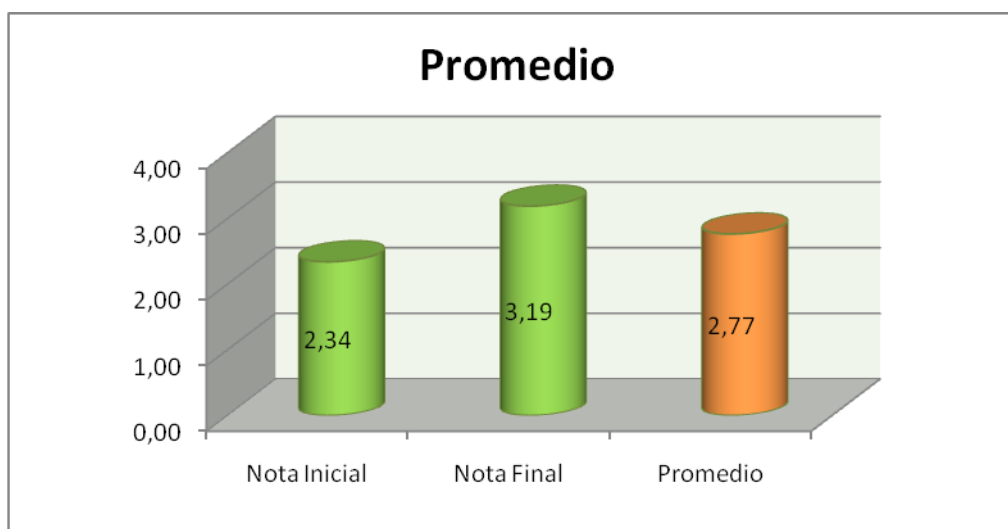
**Gráfico:**

**Interpretación:** Maritza ha mejorado mucho en su evaluación final con un porcentaje de 25.22%, es así que los cursos que imparta en un futuro serán excelentes.

K. Trujillo Diana

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.5	3.0	2.8
Tono y manejo de voz	2.4	3.3	2.8
Expresión corporal	2.5	3.0	2.8
Capacidad de transmitir	2.3	3.4	2.8
Muletillas	2.3	3.5	2.9
Distracciones visuales	2.0	3.8	2.9
Distracciones auditivas	3	2.8	2.9
Control de escenario	2	3.0	2.5
Manejo del grupo al objetivo.	2.1	3.0	2.6
<b>Total</b>	21.1	28.7	24.9
<b>Promedio</b>	<b>2.34</b>	<b>3.19</b>	<b>2.77</b>

4	100
0.85	x
%	<b>21.22</b>



**Gráfico:**

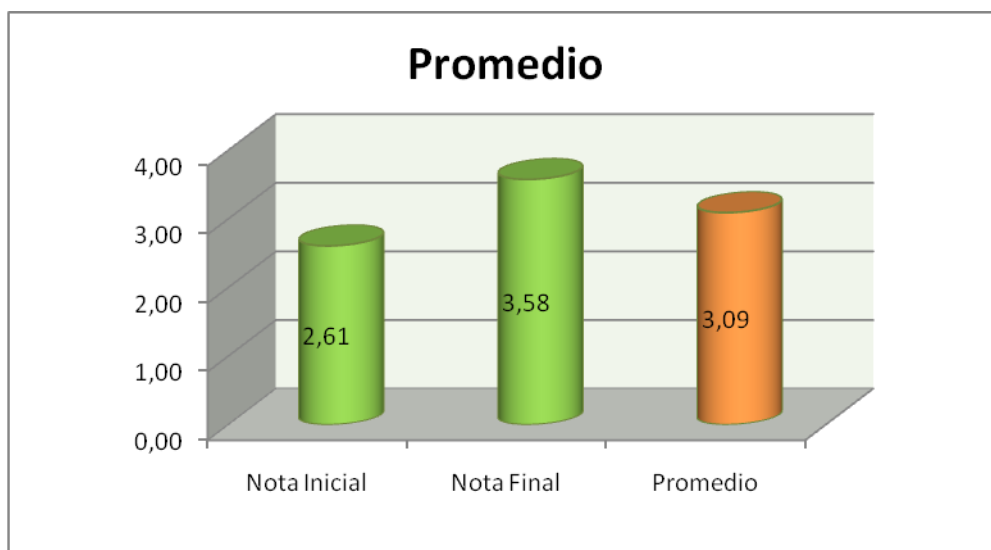
**Interpretación:** El porcentaje de mejora de Diana es de 21.22%, ya que su nota final superó mucho a la nota inicial, supo asimilar en programa de capacitación adecuadamente.

L. Villacrés Bohórquez Diego Sebastián

Característica	Nota Inicial	Nota Final	Promedio
Postura	2.8	3.7	3.3
Tono y manejo de voz	3	3.6	3.3
Expresión corporal	3	3.5	3.3
Capacidad de transmitir	3	3.8	3.4
Muletillas	2	3.5	2.8
Distracciones visuales	2.6	3.6	3.1
Distracciones auditivas	2.3	3.6	3.0
Control de escenario	2.6	3.5	3.1
Manejo del grupo al objetivo.	2.1	3.3	2.7
<b>Total</b>	23.5	32.2	27.8
<b>Promedio</b>	<b>2.61</b>	<b>3.58</b>	3.09

4	100
0.97	x
%	<b>24.23</b>

**Gráfico:**



**Interpretación:** Diego ha mejorado en la calificación final, ya que en la primera fue una nota baja y su porcentaje de mejora es 24.23%.

Todos los instructores han sabido asimilar de una excelente manera el programa de capacitación impartido, ya que en este se nota la mejora de las calificaciones obtenidas en las presentaciones que tenían que realizar.

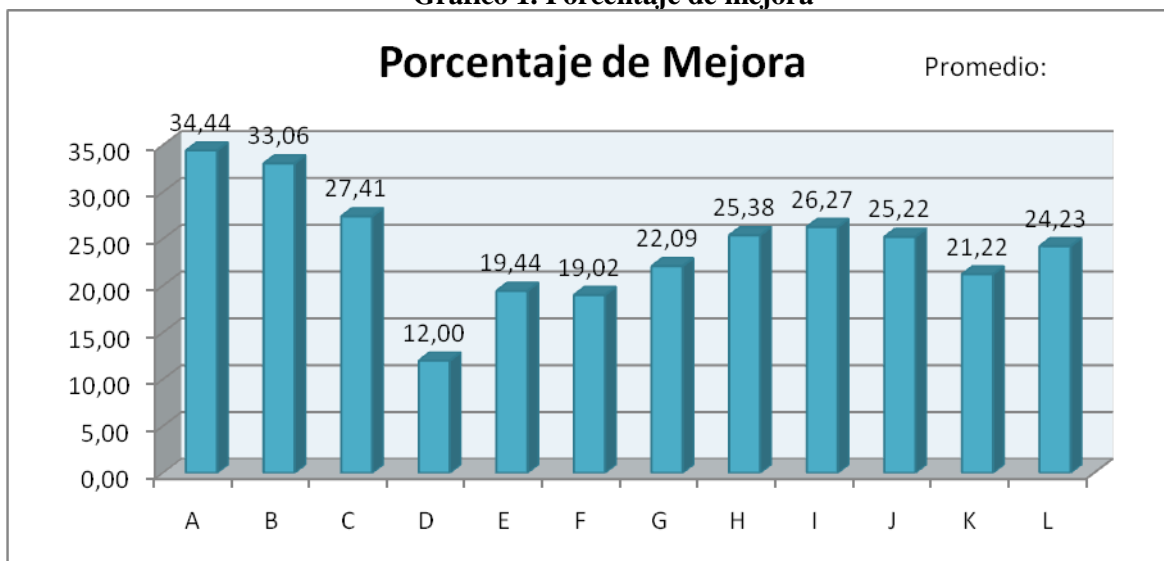
La gran parte de los participantes a mejorado con más del 21%, con excepción de una persona que solo mejora en un 12%, es decir que la efectividad de este programa fue excelente.

En el cuadro siguiente hare un resumen del porcentaje de mejora por cada instructor:

**TABLA 1. PORCENTAJE DE MEJORA POR CADA INSTRUCTOR**

Letra	Nombre	Porcentaje
A	Aguirre Carchi Lorena Irene	34.44
B	De La Torre Alex	33.06
C	Gomez Peñaherrera Nancy	27.41
D	Hernandez Orlando	12.00
E	Hernandez Montalvo Leonel	19.44
F	Nielsen Alarcon Carlos	19.02
G	Parra Jorge Oswaldo	22.09
H	Portilla Diaz Sandra Lorena	25.38
I	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	26.27
J	Ruiz Constante Maritza	25.22
K	Trujillo Diana	21.22
L	Villacres Bohorquez Diego Sebastian	24.23

**Gráfico 1. Porcentaje de mejora**



**Interpretación:** Lorena Aguirre (A) y Alex de la Torre (B), han mejorado en un mayor porcentaje con relación a sus compañeros. Pero Orlando Hernandez (D), es la persona que menos porcentaje de mejora tiene. Es importante tomar en consideración que todos los participantes han obtenido niveles más altos de calificaciones en comparación de cómo asistieron al programa de capacitación y como salieron de este.

### **Evaluación acerca del programa de Capacitación.**

En la fase 3 de esta investigación se explicó punto por punto acerca de la evaluación que se les tomó a los participantes del programa de capacitación.

Estos datos nos sirven de mucho, ya que evaluará la efectividad del instructor del programa y de la logística del mismo, ya que como mencionaba anteriormente de la evaluación dependerá si este programa se implementa de manera permanente en la organización.

En la encuesta se evaluaron tres aspectos que son:

1. Contenido y Estructura del curso.
2. Habilidades del Instructor.
3. Organización.

Para mejor comprensión se separó punto por punto, para luego realizar un resumen de la evaluación en general

#### **1. Contenido y Estructura del curso.**

Esta encuesta fue aplicada a las 12 personas asistentes del programa de capacitación.

Para poder conocer en puntaje grupal se sumó los puntajes de cada una de las 12 encuestas, pregunta por pregunta, y luego se procedió a dividir el total para 12 que son los participantes.

Para asignar la Calificación se basó en el cuadro siguiente:

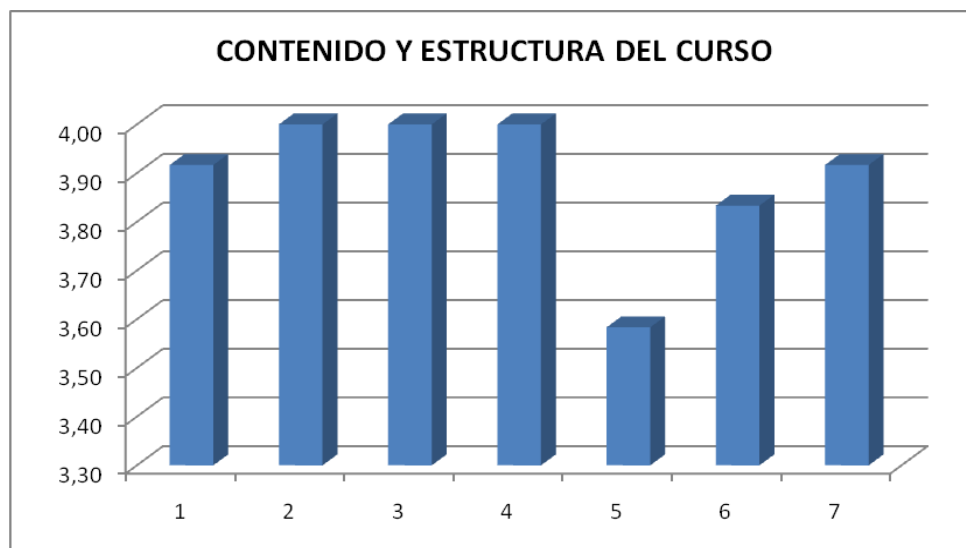
<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Nivel de Porcentaje</b>
Deficiente	0 - 1.5	0 - 50%
Regular	1.6 - 2.5	51 - 70%
Bueno	2.6 - 3.5	71 - 90%
Excelente	3.6 - 4	91 - 100%

En este cuadro nos indica los rangos que se realizaron para obtener los puntajes y el porcentaje de la evaluación.

**Tabla 2. Contenido y estructura del curso**

I.	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO	Puntaje Grupal	Promedio	Calificación
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	47	3.92	Excelente
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	48	4.00	Excelente
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	48	4.00	Excelente
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	48	4.00	Excelente
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc) fue variado y apropiado	43	3.58	Bueno
6	Se realizaron evaluaciones constantes	46	3.83	Excelente
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	47	3.92	Excelente
<b>Promedio Curso:</b>			<b>3.89</b>	

**Gráfico 2. Contenido y estructura del curso**



**Interpretación:** De acuerdo al gráfico indicado podemos observar que la mayoría de preguntas tienen una calificación de excelente, la pregunta 5 que se refiere a el material didáctico es la única que tiene una calificación poco menor que las anteriores, pero no es baja porque se encuentra en un rango más alto de 3.5.

Es así que el contenido y la estructura del curso han sido bien elaborados.

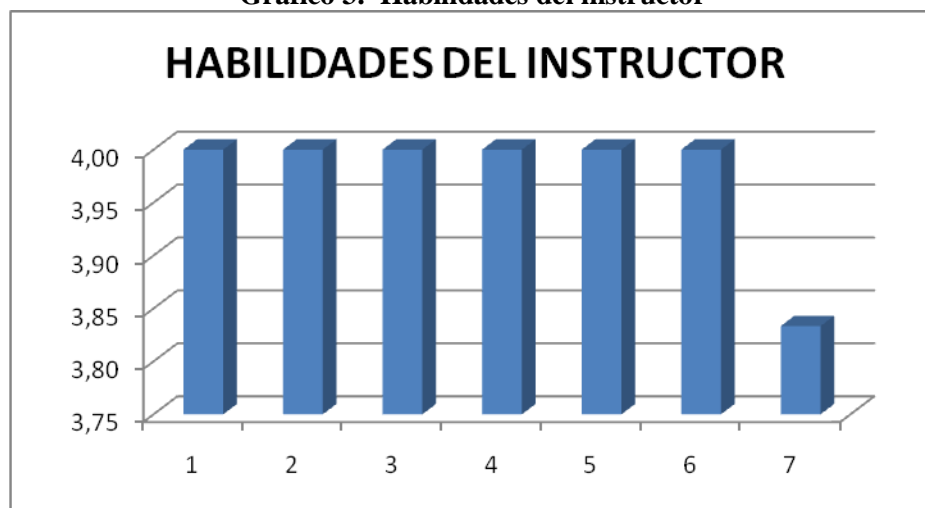
## 2. Habilidades del Instructor.

En esta pregunta se podrá notar si el instructor tuvo metodología de enseñanza, ya que se evalúa varios aspectos que califican las habilidades que presentó el capacitador en su presentación.

**Tabla 3. Habilidades del instructor**

II.	HABILIDADES DEL INSTRUCTOR	Puntaje Grupal	Promedio	Calificación
1	Proyectó una imagen agradable	48	4.00	Excelente
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	48	4.00	Excelente
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	48	4.00	Excelente
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	48	4.00	Excelente
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	48	4.00	Excelente
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	48	4.00	Excelente
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	46	3.83	Excelente
Promedio Curso			3.98	

**Gráfico 3. Habilidades del instructor**



**Interpretación:** podemos notar que el instructor tuvo una excelente exposición, ya que todas las preguntas tienen una calificación de 4, a excepción de la número 7 que solo disminuye el puntaje, pero no hay mucha diferencia, ya que el porcentaje de efectividad es de 98.8.



### 3. Organización.

Esta pregunta solo se realizó para evaluar la logística del programa de capacitación, porque a nosotros como área nos sirve de mucho esta información, para conocer en que podemos mejorar en un futuro.

**Tabla 4. Organización**

III.	ORGANIZACIÓN	Puntaje Grupal	Promedio	Calificación
1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en los cursos y el cierre de inscripciones fue	44	3.67	Excelente
2	El trato que recibió del personal del área de capacitación fue	47	3.92	Excelente
3	El material que se utilizó (manuales, proyectores, etc.) fue proporcionado a tiempo y en buenas condiciones	47	3.92	Excelente
4	En cuanto a ventilación, higiene, iluminación y mobiliario, las instalaciones fueron	48	4.00	Excelente
5	Se respetaron tiempos establecidos	46	3.83	Excelente
6	Al terminar el curso se encuentra	47	3.92	Excelente
		<b>Promedio Curso</b>	<b>3.88</b>	

**Grafico 4. Organización**



**Interpretación:** Como podemos notar el puntaje más bajo es en la pregunta 1, la cual se refiere al tiempo que se demoró en publicar invitaciones y el cierre de inscripciones, ya que la aprobación para ejecutar el programa se dio inesperadamente y por eso se tuvo una semana para planear la logística del mismo.

Pero las preguntas no tienen calificaciones bajas, ya que todas superan al 3,5 que es el puntaje Excelente, con un porcentaje de 3,88%.

Como conclusión de las encuestas tenemos que el Programa de Capacitación para Instructores Internos de TCS Ecuador, fue muy bien aceptado para los asistentes, ya que se motivaron a seguir impartiendo sus cursos en el día a día, sin ninguna recompensa.

Este programa ayudó mucho, ya que en la empresa hay muchas personas que son instructores, y ellos han estado preguntando que cuando se abre otro de este programa para inscribirse. Otra de las motivaciones también fue el lugar donde se desarrollo este, ya que si hubiese sido en las salas de TCS no se hubiese sentido tanta conformidad.

El área ha recibido felicitaciones por parte de gerente de todo Recursos Humanos, ya que a notado el cambio que tubieron los instructores, de acuerdo a datos presentados.

Con todo lo mencionado anteriormente, el programa se implementó permanentemente en la empresa, y se tiene planificado desarrollar otro luego de 2 meses.

### Notas del Examen – Teórico

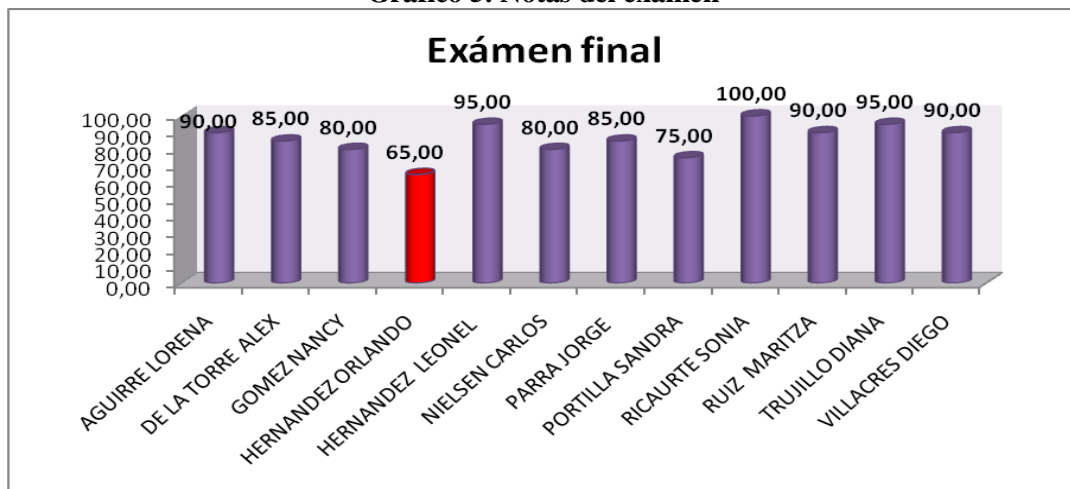
El instructor del programa de capacitación fue la persona que elaboró las pruebas para los participantes, ya que el curso es de aprobación, y la persona que tenga un puntaje de menor a 75 puntos lamentablemente no pasará el curso. Esto se realizó por pedido del jefe del área, ya que así se puede lograr que las personas tomen al programa como algo serio. La prueba fue planteada con 20 preguntas, cada una de ellas tuvo un puntaje de 5 puntos. Con una duración de 30 minutos.

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 5. Notas del examen**

Nombre	Examen	Estatus
Aguirre Lorena	90,00	Aprobado
De La Torre Alex	85,00	Aprobado
Gomez Nancy	80,00	Aprobado
Hernandez Orlando	65,00	Reprobado
Hernandez Leonel	95,00	Aprobado
Nielsen Carlos	80,00	Aprobado
Parra Jorge	85,00	Aprobado
Portilla Sandra	75,00	Aprobado
Ricaurte Sonia	100,00	Aprobado
Ruiz Maritza	90,00	Aprobado
Trujillo Diana	95,00	Aprobado
Villacres Diego	90,00	Aprobado

**Gráfico 5. Notas del examen**



**Interpretación:** Como podemos notar en el gráfico, hay una persona que lamentablemente reprobó el curso, es decir que se tuvo el 91.6 de efectividad. Hay que recalcar que la persona que reprobó el programa de capacitación faltó el segundo día del curso, es por eso que se presume obtuvo malas calificaciones.

## Feedback de los Capacitadores luego de que aplicaron el programa – datos cualitativos y cuantitativos.

A continuación detallaré los cursos que dictaron las capacitadores luego de participar en el programa, ya que a la finalización de este siempre se realiza una evaluación de los contenidos del mismo y se obtiene datos cualitativos y cuantitativos. Se omitió a un participante en esta evaluación, porque no pasó el curso y esta persona es Orlando Hernández.

**Instructor 1:** Lorena Irene Aguirre Carchi

**Curso Dictado:** IQMS Awareness (Inducción)

**Tiempo de duración:** 1 Hora

**Número de participantes:** 11 (Inducción)

**Contenidos expuestos:**

-Políticas de Calidad de TCS

-Procesos básicos de calidad.

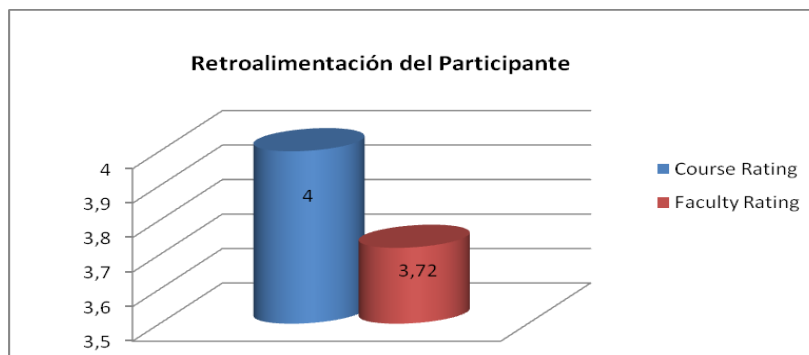
-Control de Calidad aplicado a áreas.

**Prueba:** Si, todos los participantes pasaron.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

### Datos Cuantitativos

Course Rating	%	Faculty Rating	%
4	100	3,72	93



**Interpretación:** El gráfico indica que el curso en sí ha tenido una calificación de 4, que es la máxima que se le puede dar, pero el instructor ha tenido una calificación de 3,72, que representa el 93, el capacitador es muy bueno pero puede llegar a la excelencia.

### Datos Cualitativos:

-Mejorar las salas de capacitación

-El tiempo del curso fue insuficiente.

Solo hubieron dos quejas, si nos damos cuenta uno se refiere al capacitador, es así que este debe mejorar sus tiempos.

**Instructor 2:** Alex de la Torre

**Curso Dictado:** Técnicas para el uso adecuado de la voz

**Tiempo de duración:** 3 Horas

**Número de participantes:** 12

**Contenidos expuestos:**

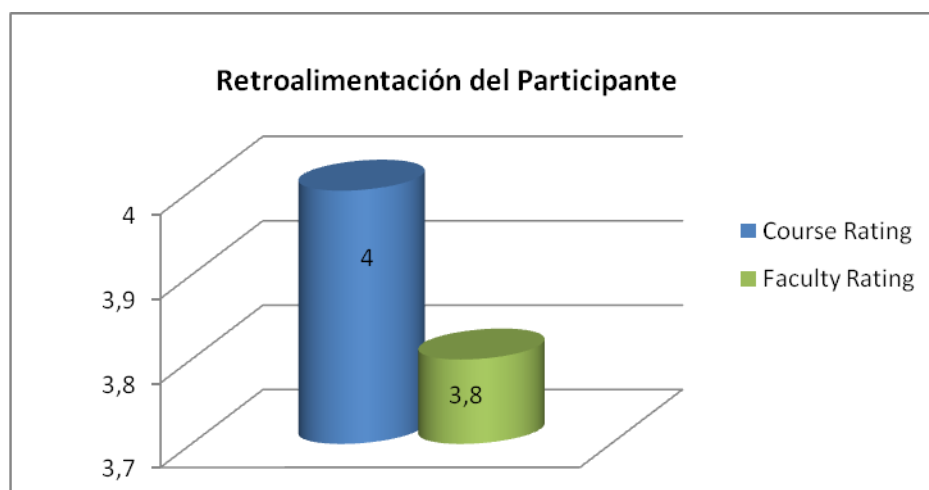
- Trato adecuado al cliente.
- Como terminar una llamada adecuadamente.
- Ejercicios de vocalización.
- Tips para mantener la conversación.

**Prueba:** Si, dos de los estudiantes no pasaron la prueba.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

**Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
4	100	3,8	95



**Interpretación:** El curso ha tenido una aceptación del 100%, mientras que el instructor no llego a la excelencia, pero tiene una calificación muy buena con un 95%, es así que el curso fue excelente.

- **Datos Cualitativos:**

- El break estaba con temperatura inadecuada.
- No permitir que nadie entre una vez que inicio la capacitación.

Las dos quejas no son hacia el instructor.

**Instructor 3:** Nancy Gómez Peñaherrera.

**Curso Dictado:** Excelencia en el Servicio al Cliente.

**Tiempo de duración:** 2 Horas

**Número de participantes:** 11

**Contenidos expuestos:**

- Cómo tratar al cliente.
- Diferencias entre cliente interno y externo.
- Clientes complicados.
- Ejercicios y dinámicas.

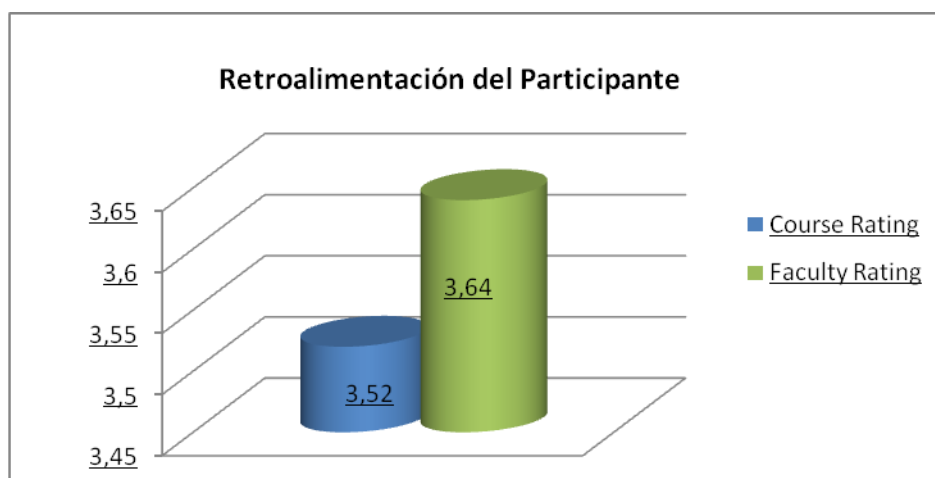
**Prueba:** No, porque este curso es para mejorar habilidades del instructor.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,52	88	3,64	91

**Gráfico:**



**Interpretación:** Como podemos observar el curso tiene una aceptación del 88 %, y el instructor un porcentaje de 91%, es decir que hubieron detalles que todavía faltan pulir por Nancy.

- **Datos Cualitativos:**

- El tiempo de la capacitación fue muy largo (2 )
- Se deben suprimir contenidos, ya que estuvo repetitivo.
- Ser puntual en el inicio del curso.

Se puede observar que falta más planificación por parte del instructor del curso.

**Instructor 4:** Leonel Hernández.

**Curso Dictado:** Learning and Development.

**Tiempo de duración:** 50 Minutos

**Número de participantes:** 11(Inducción)

**Contenidos expuestos:**

- Objetivos del Área de capacitación
- Pasos para hacer capacitaciones on line.
- Beneficios de los asociados con respecto al área.

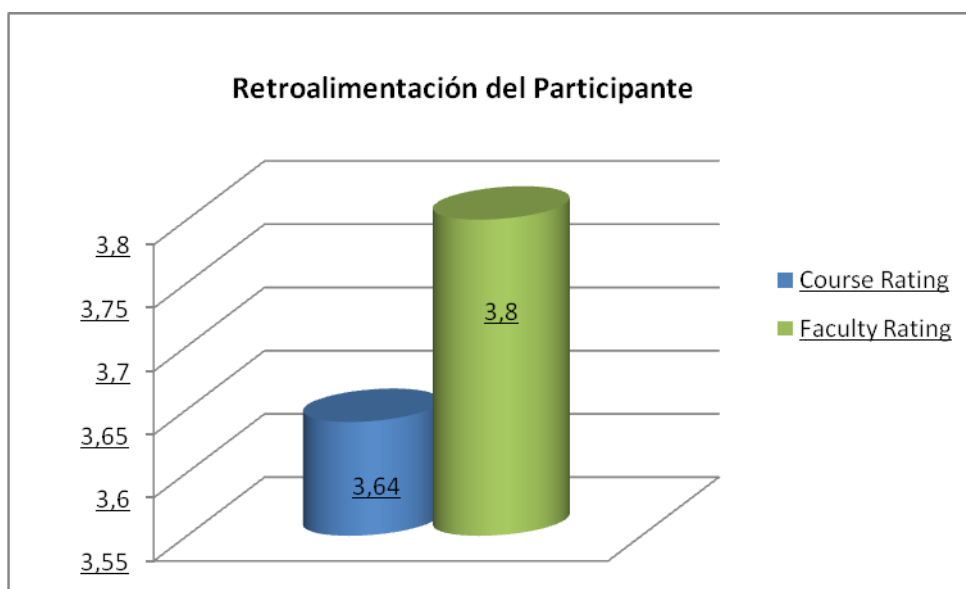
**Prueba:** No; porque el curso es para conocer el área de capacitación.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,64	91	3,8	95

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 91%, y el instructor un 95%, es así que el curso es muy bueno y falta muy poco para llegar a la excelencia.

- **Datos Cualitativos:**

No hay ningún dato cualitativo en consideración.

**Instructor 5:** Carlos Nielsen Alarcon

**Curso Dictado:** Open Bank.

**Tiempo de duración:** 1 Hora y 3 minutos

**Número de participantes:** 8

**Contenidos expuestos:**

-Objetivos de alcance de open bank

-Procesos del aplicativo.

-Cómo alcanzarla certificación con IBM.

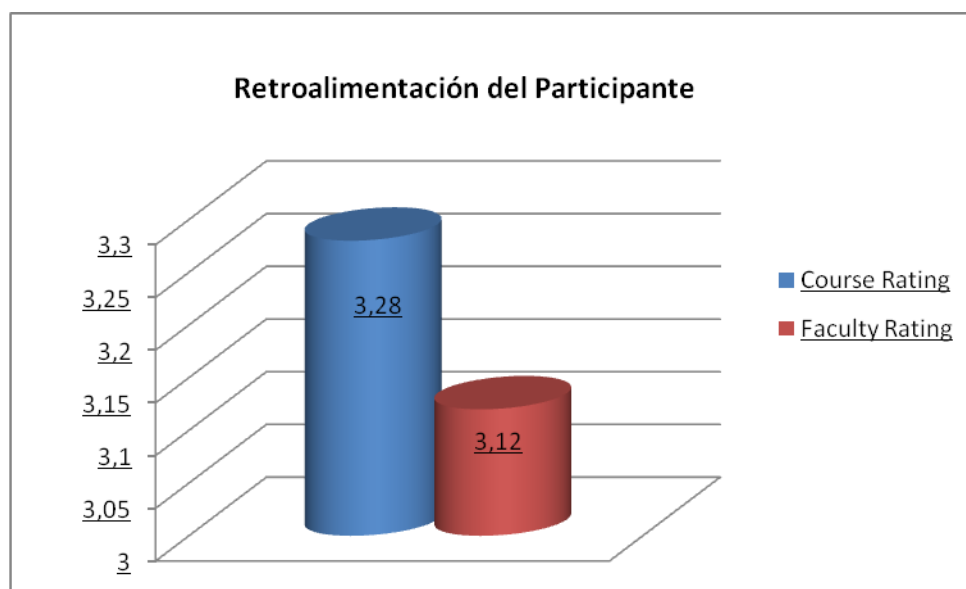
**Prueba:** Si, todos los participantes pasaron.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,28	82	3,12	78

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 82%, y el instructor un 78%, es así que el curso no fue tan acogido por los asistentes, pero tampoco el curso es malo, el instructor deberá mejorar más en su metodología de enseñanza.

- **Datos Cualitativos:**

-Iniciar la capacitación a la hora correcta.

-Tiempo del curso insuficiente (2)

El tiempo asignado para el curso y los contenidos no eran los correctos.



**Instructor 6:** Jorge Oswaldo Parra

**Curso Dictado:** Inducción: Salud en el Trabajo

**Tiempo de duración:** Una hora

**Número de participantes:** 17

**Contenidos expuestos:**

-Brigada de Primeros Auxilios, Bomberos.

-Como actuar en casos de emergencia.

-Dispensario médico.

-Números de Emergencia.

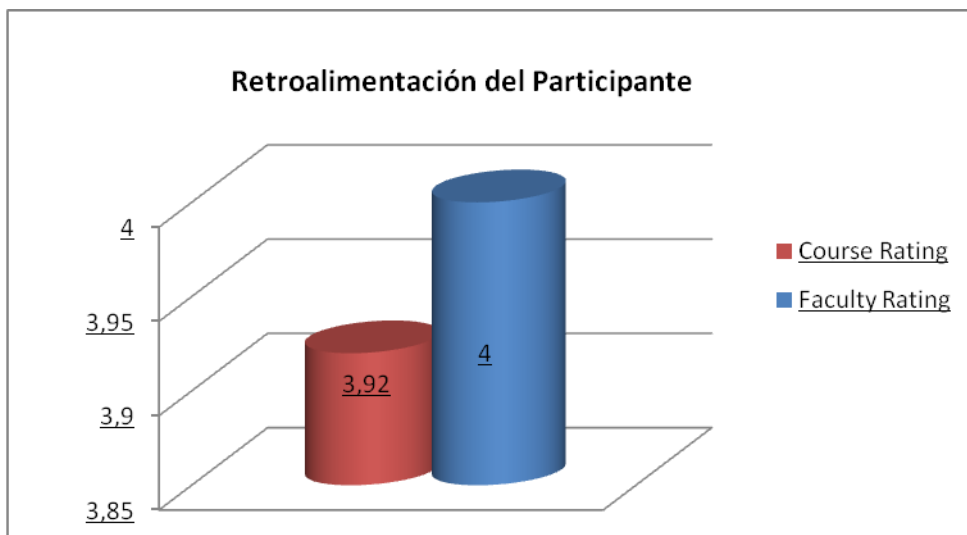
**Prueba:** Si, ya que se quiere verificar si los temas de concienciación los asimilaron, todos los participantes pasaron.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,92	98	4	100

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 98%, y el instructor un 100%, es así que el curso en total fue muy bueno, ya que los participantes lo asimilaron de una manera muy adecuada.

- **Datos Cualitativos:**

No existe ningún dato cualitativo para analizarlo.

**Instructor 7:** Sandra Portilla

**Curso Dictado:** Actualización de datos

**Tiempo de duración:** 2 Horas

**Número de participantes:** 8

**Contenidos expuestos:**

- Verificación de base de datos.
- Comparación de tipos de cliente.
- Sistema interno de Call Center.
- Cruce de información.

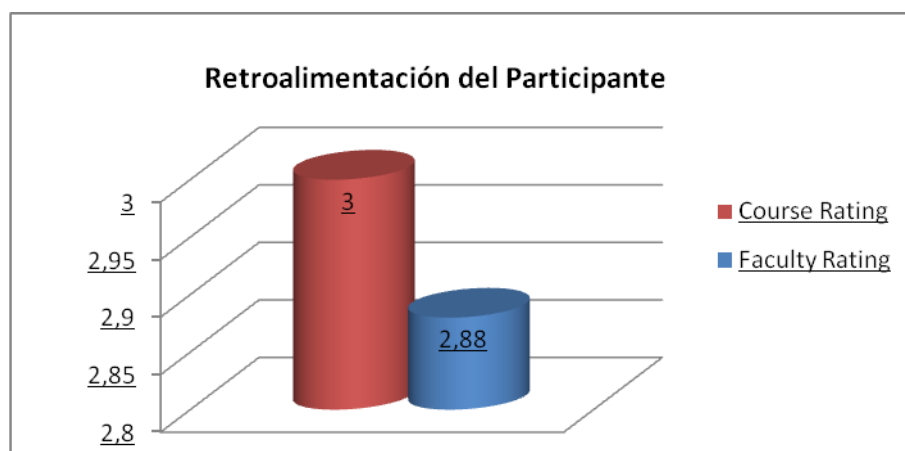
**Prueba:** Si, Todos los participantes pasaron.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3	75	2,88	72

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 75%, y el instructor un 72%, es así que el curso en total fue aceptable pero no satisfizo las necesidades de los asistentes. Sandra deberá mejorar su metodología de enseñanza.

- **Datos Cualitativos:**

- Se repitieron varios contenidos en la capacitación.
- La instructora quería explicar, pero se notaba su nerviosismo.
- No hubo apoyo de material didáctico.

Como conclusión tenemos que el instructor deberá prepararse mejor en exposición ante grupos.

**Instructor 8:** Sonia Ricaurte

**Curso Dictado:** Seguridad en el Trabajo (Inducción)

**Tiempo de duración:** 1 Hora y 30 minutos

**Número de participantes:** 17

**Contenidos expuestos:**

- Ergonomía.
- Tipos de riesgos.
- Vías de evacuación.
- Seguridad ante situaciones difíciles.

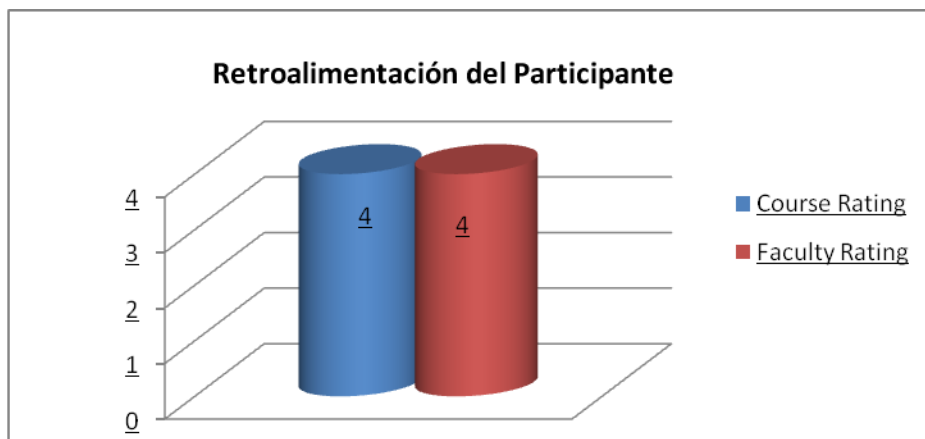
**Prueba:** Si, la prueba es mandatoria en esta capacitación, es por eso si no pasan tendrán que repetir el curso, los participantes aunque presionados pasaron todos.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
4	100	4	100

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 100%, ya que la instructora es muy experimentada, su trabajo es brindar capacitación constante a todas los empleados de la empresa acerca de su seguridad, es así que es curso es excelente.

- **Datos Cualitativos:**

- La persona que capacita conoce mucho sobre el tema.
- Nos motivo para participar en las brigadas que existen en la empresa.

Los participantes se sintieron a gusto con el curso dado.

**Instructor 9:** Maritza Ruiz Constante.

**Curso Dictado:** Seguridad de la Información (Inducción)

**Tiempo de duración:** 1 Hora y 30 minutos

**Número de participantes:** 16

**Contenidos expuestos:**

-Manejo adecuado de la información.

-Tips para descubrir cualquier tipo de virus.

.Políticas internas de seguridad de la información.

.Información básica de riesgos informáticos.

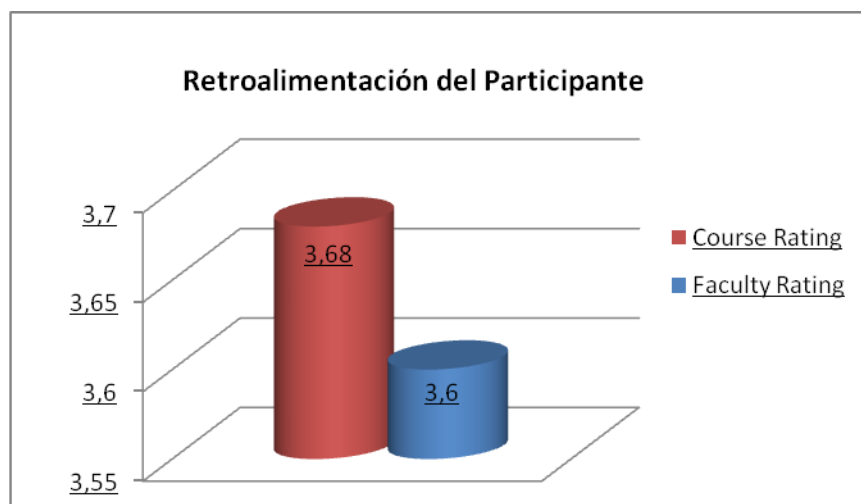
**Prueba:** Si, la prueba es mandatoria en esta capacitación, es por eso si no pasan tendrán que repetir el curso, los participantes aunque presionados pasaron todos.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,68	92	3,6	90

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 92% y el instructor del 90%, a Maritza le falta poco para llegar a la excelencia en sus cursos dictados, con el futuro ira mejorando los mismos.

- **Datos Cualitativos:**

-Los contenidos fueron los adecuados.

No hubo datos cualitativos relevantes.

**Instructor 10:** Diana Trujillo

**Curso Dictado:** Six Sigma

**Tiempo de duración:** 10 Horas (2 diarias)

**Número de participantes:** 10

**Contenidos expuestos:**

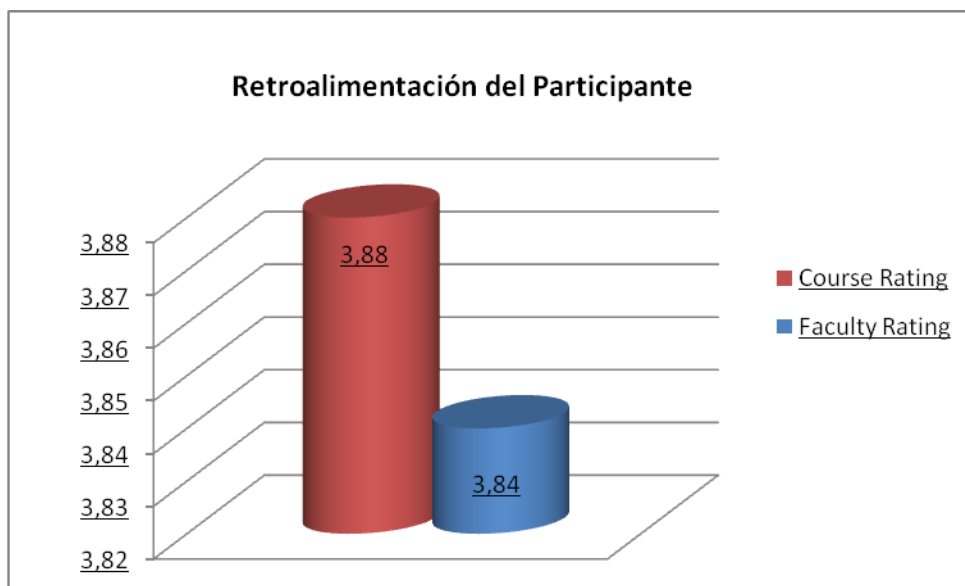
Este curso es muy técnico por lo que se requiere varias horas para poder asimilar los contenidos que abarca.

**Prueba:** Si, la prueba fue complicada, pero con todas las explicaciones de Diana, todas aprobaron.

**Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,88	97	3,84	96

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 97% y el instructor del 96%, Diana es una de las personas que más conoce el tema, y el curso es difícil para que los participantes asimilen adecuadamente los contenidos, es así que para este curso la calificación ha superado el nivel que se esperaba.

- **Datos Cualitativos:**

-La instructora sabe mucho acerca del tema y tiene buena metodología de enseñanza.

**Instructor 11:** Diego Villacrés

**Curso Dictado:** RMG (Inducción)

**Tiempo de duración:** 1 Hora

**Número de participantes:** 18

**Contenidos expuestos:**

-Procesos de selección interna en TCS

-Como actualizar hojas de vida.

-Objetivos del área RMG

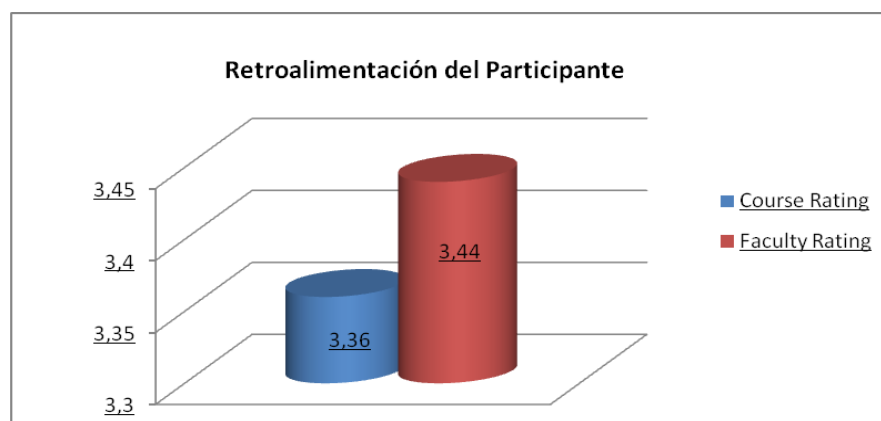
**Prueba:** No hubo prueba, ya que la capacitación es para dar a conocer el área.

**Detalle de retroalimentación de Participante:**

- **Datos Cuantitativos**

Course Rating	%	Faculty Rating	%
3,36	84	3,44	86

**Gráfico:**



**Interpretación:** El curso tiene una efectividad del 84% y el instructor del 86%, lo cual demuestra que el nivel del curso fue adecuado, y a Diego le falta poco para llegar a convertirse en un excelente instructor.

- **Datos Cualitativos:**

-Los temas no me parecieron interesantes.

-Debería hacer más participativa su clase. (3)

Como notamos los participantes no les gustó el curso desarrollado, pero vale recalcar que los temas son para que las nuevas personas de TCS lo conozcan. Luego de haber explicado los datos cualitativos y cuantitativos que tuvo cada instructor en su primer curso de capacitación luego de haber participado en el “programa de capacitación para instructores internos de TCS”, se puede notar que estos son aceptables para las personas que asistieron a los mismos.

Se puede notar la mejora que ha tenido cada uno de ellos.

### Evaluaciones de capacitadores luego de que aplicaron el programa de capacitación.

Estas evaluaciones se realizó luego de la culminación de cada curso dictado, por los ya conocidos instructores, se realizó para evaluar dos aspectos:

1. Contenido y Estructura del curso.
2. Habilidades del Instructor.

Para evaluar estos aspectos hay preguntas claves que involucran cada punto, son siete preguntas que al final nos ayudarán a conocer el porcentaje que tuvieron cada ítem.

Estas 14 preguntas en total ya están explicadas en la Fase 3 de esta investigación, es así que procederemos a explicar a las evaluaciones de cada instructor con el nombre del curso dictado y las personas que asistieron al mismo

**Nombre:** Lorena Aguirre

**Curso:** iQMS Awareness

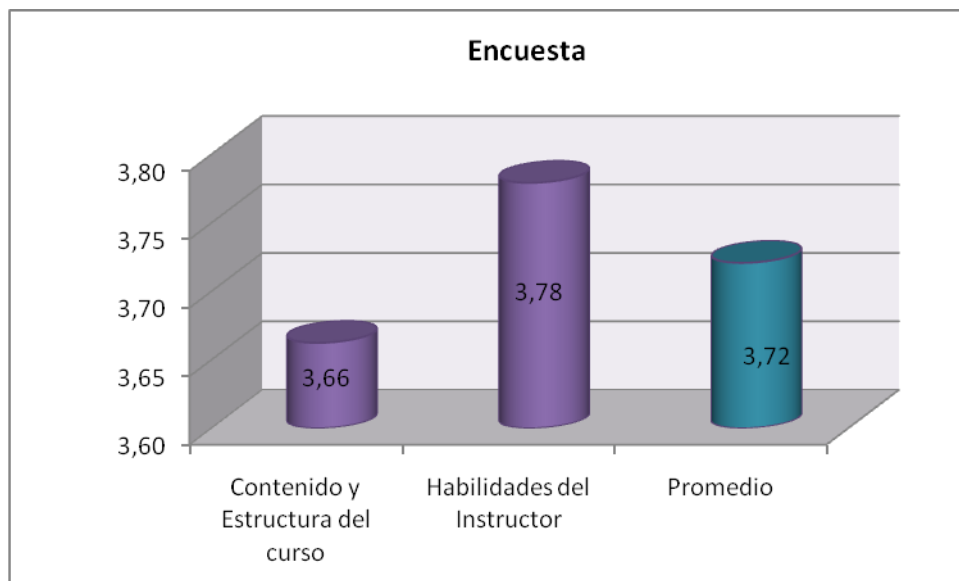
**Número de Participantes:** 11

I	CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Suma	Promedio
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	38	3,45
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	38	3,45
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	41	3,73
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	40	3,64
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	39	3,55
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42	3,82
														3,66

<b>II</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3,91
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	36	3,27
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	42	3,82
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3,91
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	3,91
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	3,91
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	41	3,73
														<b>3,78</b>

<b>Contenido y Estructura del curso</b>	<b>Habilidades del Instructor</b>	<b>Promedio</b>
3,66	3,78	3,72

**Gráfico:**



**Interpretación:** Las habilidades del instructor superaron en esta encuesta, teniendo un promedio del curso de 3.72, esto quiere decir que el curso fue aceptable.



**Nombre:** Alex de la Torre

**Curso:** Técnicas para el uso correcto de la voz

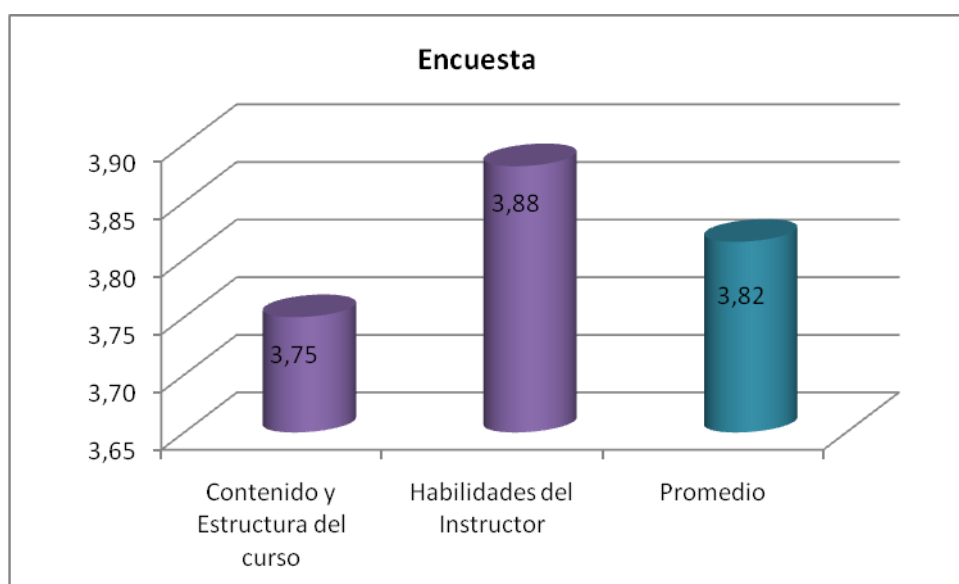
**Número de Participantes:** 12

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3,92
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	45	3,75
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	43	3,58
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3,92
6	Se realizaron evaluaciones constantes	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	41	3,42
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	44	3,67
															<b>3,75</b>

<b>II</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3,92
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46	3,83
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46	3,83
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	44	3,67
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47	3,92
															<b>3,88</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,75	3,88	3,82

**Gráfico:**



**Interpretación:** La encuesta demuestra en el promedio del curso es de 3.82, es decir que es muy buena, y que los oyentes de la capacitación están conformes con lo aprendido.

**Nombre:** Nancy Gómez

**Curso:** Excelencia en el Servicio al cliente

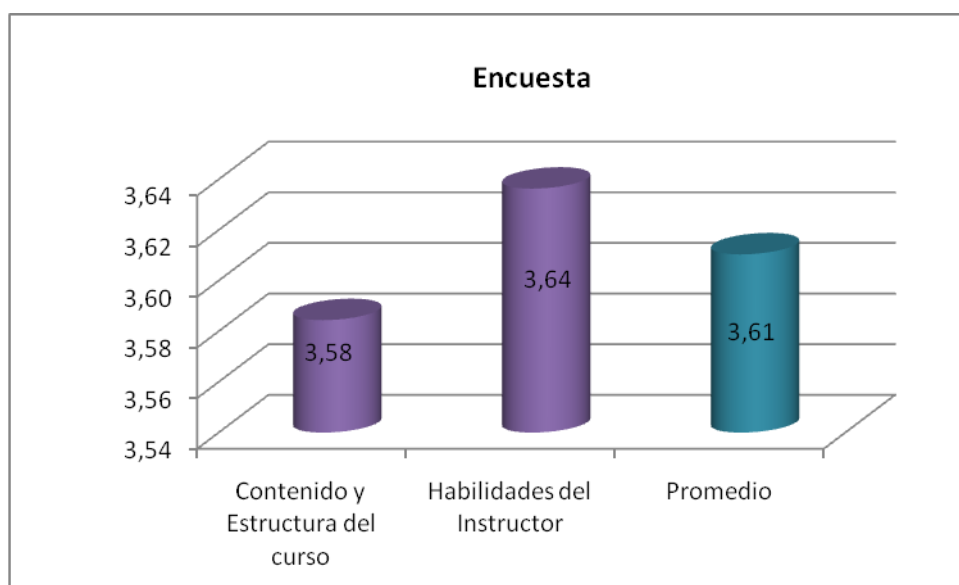
<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3,91
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	41	3,73
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43	3,91
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3,27
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	4	4	4	4	3	3	3	3		3	3	37	3,36
6	Se realizaron evaluaciones constantes	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	37	3,36
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	39	3,55
														<b>3,58</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	40	3,64
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	39	3,55
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	40	3,64
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	42	3,82
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	42	3,82
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	40	3,64
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	37	3,36
														<b>3,64</b>

**Número de Participantes: 11**

<b>Contenido y Estructura del curso</b>	<b>Habilidades del Instructor</b>	<b>Promedio</b>
3,58	3,64	3,61

**Gráfico:**



**Interpretación:** El promedio del curso es de 3.61, es así que los participantes de este están satisfechos con la capacitación brindada, sin embargo el capacitador puede mejorar mucho más.

**Nombre:** Leonel Hernández

**Curso:** Learning and Develpoment

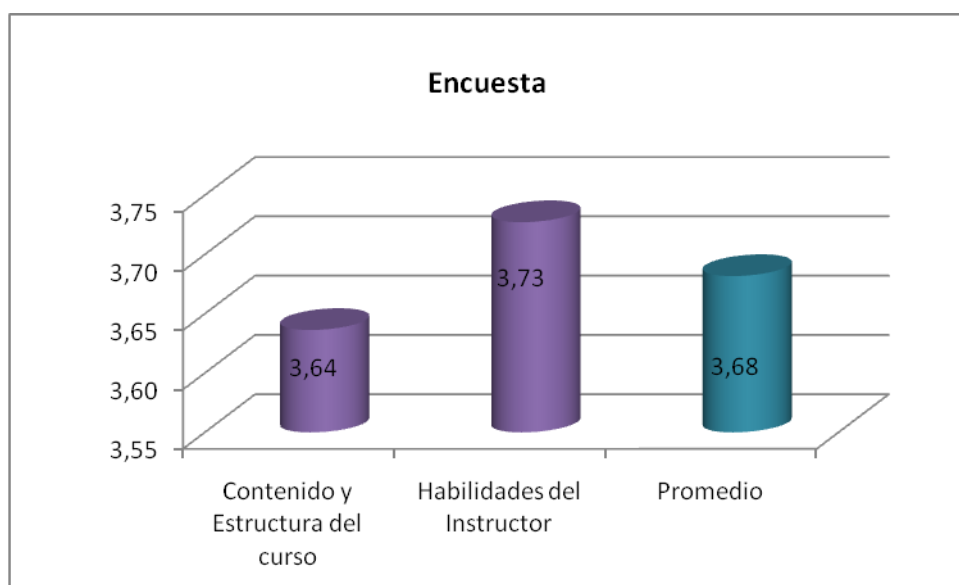
**Número de Participantes:** 11

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4,00
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	41	3,73
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	37	3,36
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	38	3,45
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	40	3,64
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4		35	3,50
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	40	3,64
														<b>3,62</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	41	3,73
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	41	3,73
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	42	3,82
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	40	3,64
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	40	3,64
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	40	3,64
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43	3,91
														<b>3,73</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,64	3,73	3,68

**Gráfico:**



**Interpretación:** En la Encuesta podemos observar que el promedio es de 3.68, es decir que el curso fue aceptable por los participantes de la capacitación. Leonel esta a un paso paera alcanzar la excelencia.

**Nombre:** Carlos Nielsen Alarcón

**Curso:** Open Bank

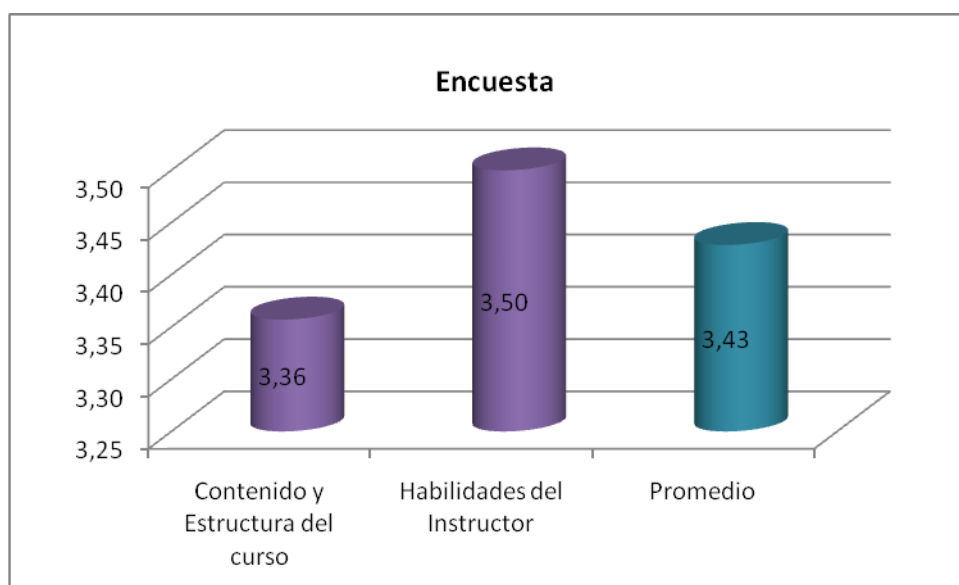
**Número de Participantes:** 8

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	3	3	3	4	4	3	3	27	3,38
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	3	3	3	3	3	4	3	3	25	3,13
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3,25
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	4	4	3	4	3	4	3	29	3,63
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	3	3	3	3	4	4	4	3	27	3,38
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,00
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	3	4	4	4	3	30	3,75
											<b>3,36</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3,88
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	3	3	3	3	4	4	3	3	26	3,25
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3,75
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3,38
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3,50
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	3	3	3	3	4	3	3	3	25	3,13
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	3	3	4	4	4	4	4	3	29	3,63
											<b>3,50</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,36	3,50	3,43

**Gráfico:**



**Interpretación:** El Promedio que se obtuvo de la encuesta demuestra que el curso es muy bueno, Carlos ha mejorado mucho gracias al programa de capacitación.



**Nombre:** Jorge Oswaldo Parra

**Curso:** Inducción: Salud en el Trabajo

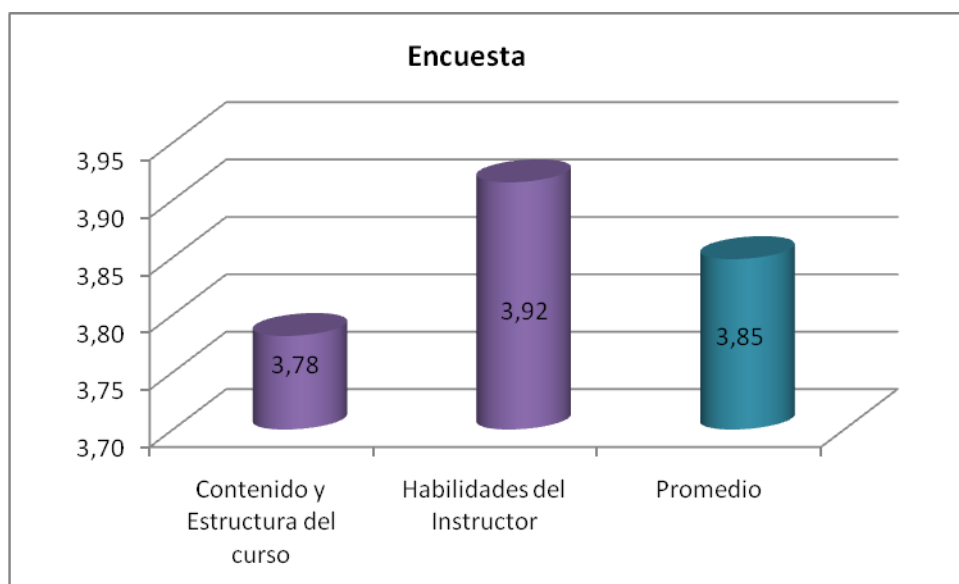
**Número de Participantes:** 17

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	64	3,76
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3,76
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	64	3,76
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	63	3,71
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	62	3,65
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3,88
																				<b>3,78</b>

<b>II</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	67	3,94
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	66	3,88
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		4	63	3,94
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	65	3,82
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	67	3,94
																				<b>3,92</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,78	3,92	3,85

**Gráfico:**



**Interpretación:** La encuesta tiene un puntaje de 3.85, lo cual demuestra que el curso fue muy bueno, y que el instructor supo mostrar sus conocimientos de una adecuada manera.

**Nombre:** Sandra Portilla

**Curso:** Actualización de Datos

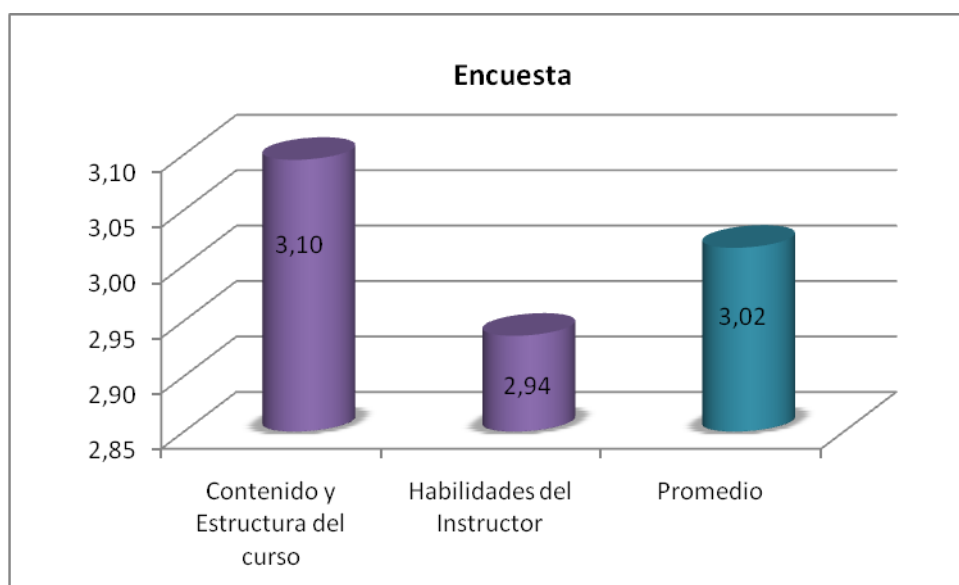
**Número de Participantes:** 9

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34	3,78
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	3,11
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	4	3	3	4	3	3	3	2	28	3,11
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	3	3	2	2	4	4	3	2	4	27	3,00
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	2	3	3	2	4	3	4	3	3	27	3,00
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	3	3	2	3	2	4	3	3	26	2,89
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	3	3	2	2	4	4	2	2	3	25	2,78
												<b>3,10</b>

<b>II</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	3	3	3	4	4	4	3	4	3	31	3,44
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	2	3	2	4	3	2	3	4	4	27	3,00
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3,22
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	3	2	3	2	4	3	2	3	2	24	2,67
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	3	2	3	2	3	3	2	3	3	24	2,67
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	2	4	2	4	3	2	2	3	26	2,89
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	2	3	2	3	2	2	2	4	24	2,67
												<b>2,94</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,10	2,94	3,02

**Gráfico:**



**Interpretación:** El promedio de la encuesta podemeos observar que Sandra aún no tiene buena metodología de enseñanza, es así que debe mejorar para poder llegar aducuadamente hacia los participantes.

**Nombre:** Sonia Ricaurte Tenelanda

**Curso:** Seguridad en el Trabajo

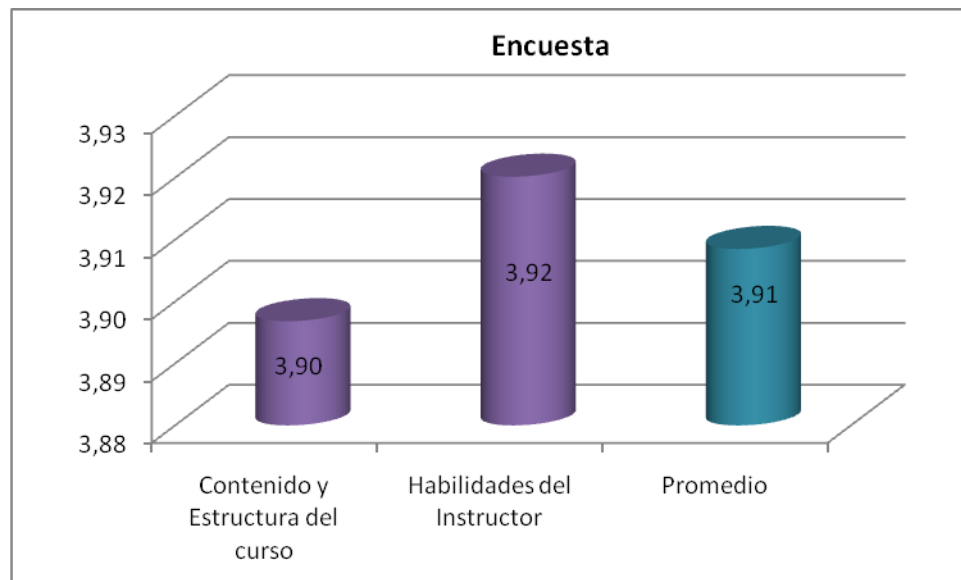
**Número de Participantes:** 18

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	69	3,83
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	70	3,89
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70	3,89
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70	3,89
6	Se realizaron evaluaciones constantes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	70	3,89
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
																					<b>3,90</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	69	3,83
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	67	3,94
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70	3,89
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71	3,94
																					<b>3,92</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,90	3,92	3,91

**Gráfico:**



**Interpretación:** La encuesta demuestra que el instructor tuvo buena aceptación por parte de los participantes y es bueno porque Sonia es una persona que brinda capacitaciones constantes.

**Nombre:** Maritza Ruiz Constante

**Curso:** Security Awareness

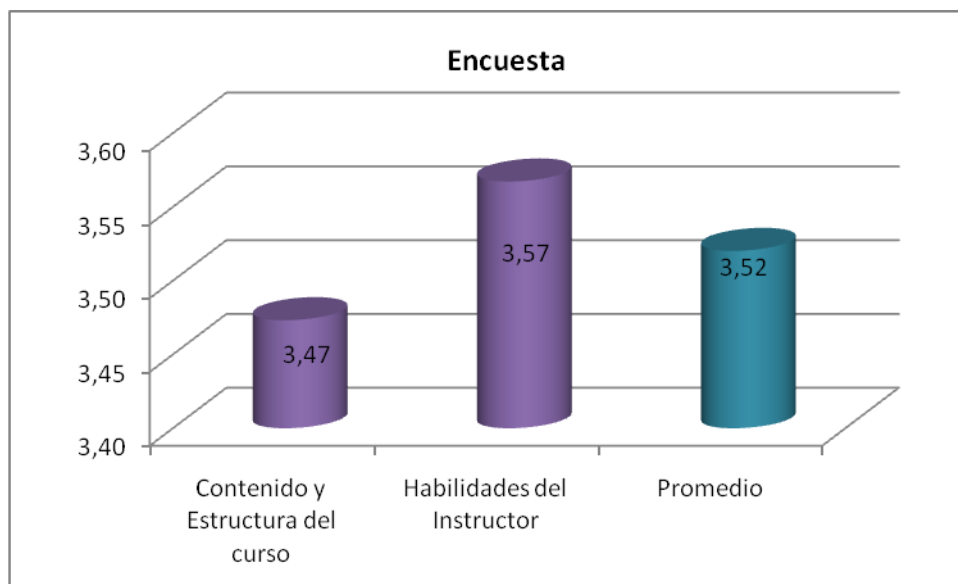
**Número de Participantes:** 16

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	60	3,75
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3,88
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	55	3,44
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	52	3,25
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	57	3,56
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	52	3,25
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	51	3,19
																			<b>3,47</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	61	3,81
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	58	3,63
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	58	3,63
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	57	3,56
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3		4	3	4	4	4	53	3,53
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	52	3,25
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	57	3,56
																			<b>3,57</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,47	3,57	3,52

**Gráfico:**



**Interpretación:** El gráfico indica que el promedio de la encuesta es 3.52, es decir que los participantes están a gusto con los contenidos que el instructor brindó, pero en el futuro puede ser más excelente.



**Nombre:** Diana Trujillo

**Curso:** Six Sigma

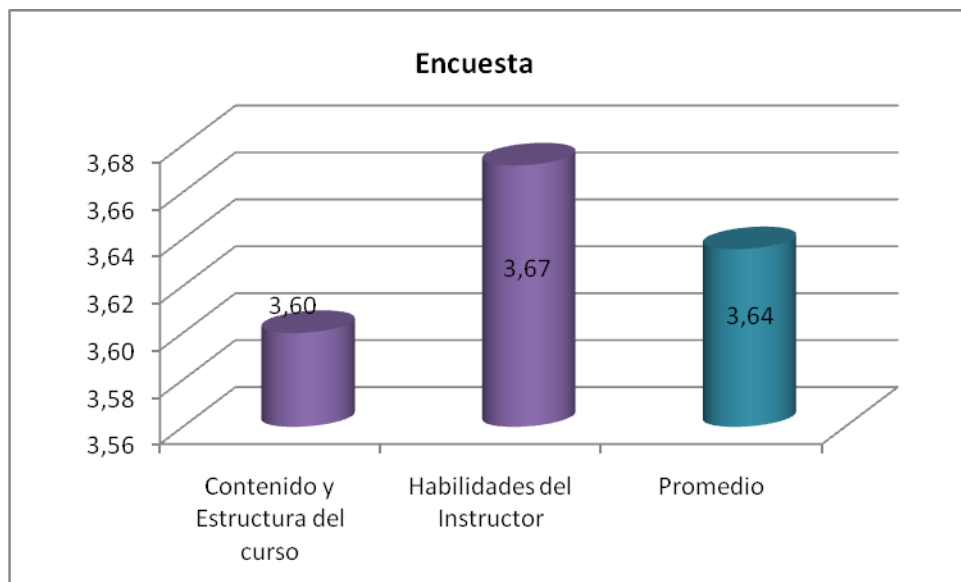
**Número de Participantes:** 10

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	3,80
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37	3,70
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32	3,20
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	35	3,50
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	34	3,40
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36	3,60
													<b>3,60</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37	3,70
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3,90
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	33	3,30
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37	3,70
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	34	3,40
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37	3,70
													<b>3,67</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,60	3,67	3,64

**Gráfico:**



**Interpretación:** El promedio de la encuesta es satisfactorio, la nota es de 3.64, es así que los participantes han asimilado bien los contenidos que el instructor ha sabido impartir.

**Nombre:** Diego Villacrés

**Curso:** RMG

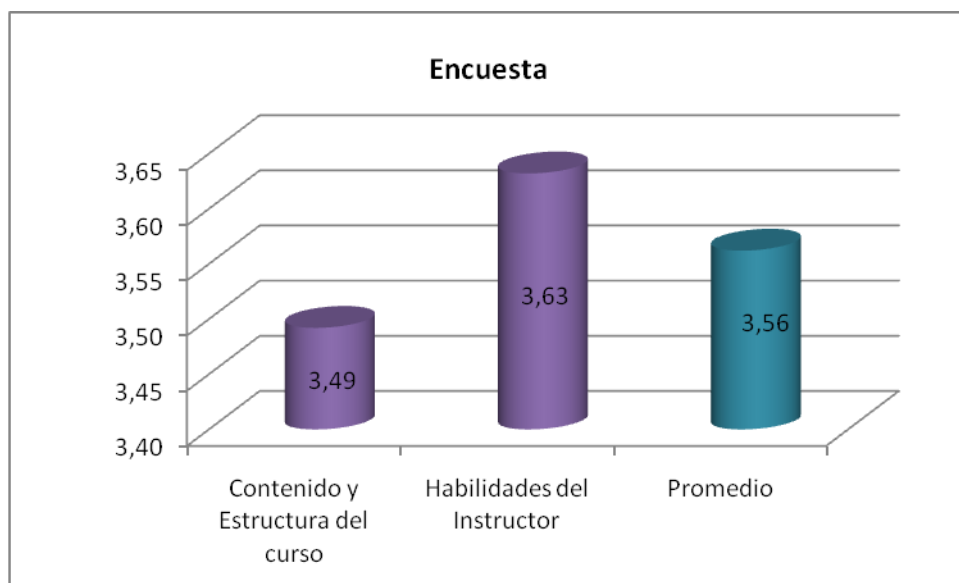
**Número de Participantes:** 18

<b>I.</b>	<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL CURSO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	2	3	3	63	3,50
2	Los temas revisados respondieron a sus intereses y expectativas	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	67	3,72
3	Las dinámicas de trabajo permitieron al estudiante ser activo	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	2	3	3	62	3,44
4	Las actividades permitieron la socialización de los participantes	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	2	4	3	62	3,44
5	El Material Didáctico (láminas, diapositivas, material escrito, etc.) fue variado y apropiado	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	63	3,50
6	Se realizaron evaluaciones constantes	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	2	4	3	57	3,17
7	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	66	3,67
																					<b>3,49</b>

<b>II.</b>	<b>HABILIDADES DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
1	Proyectó una imagen agradable	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	67	3,72
2	Despertó y mantuvo el interés del participante	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	67	3,72
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	68	3,78
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	65	3,61
5	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	4	4	4	4	4	3		4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	62	3,65
6	Logró la participación de la mayoría del grupo	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	58	3,22
7	La información que proporcionó fue clara, completa y correcta	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	67	3,72
																					<b>3,63</b>

Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
3,49	3,63	3,56

**Gráfico:**

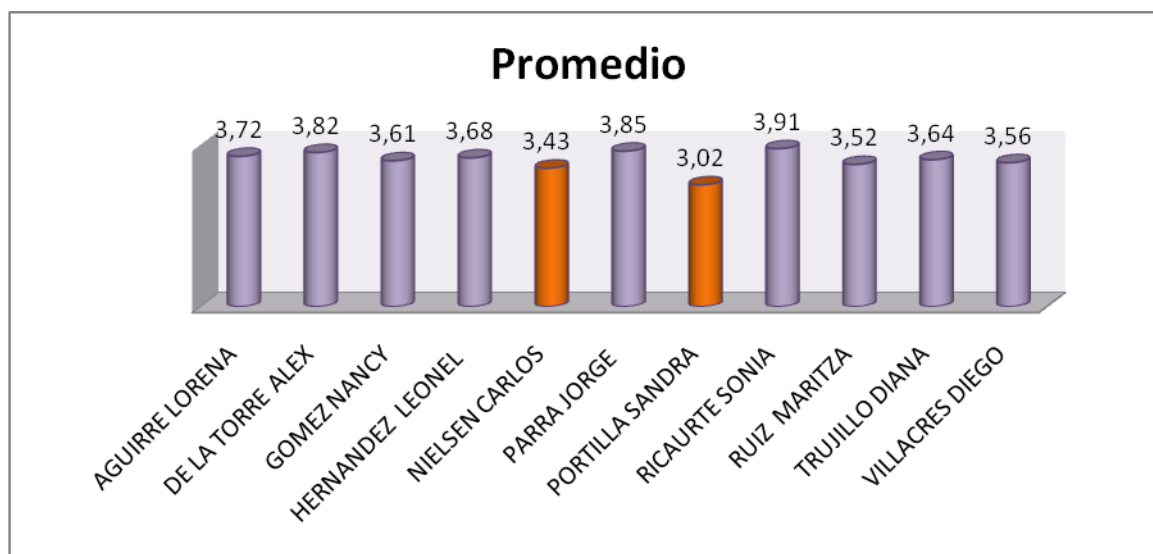


**Interpretación:** El promedio de la encuesta es de 3,56, es decir que el instructor tuvo buena acogida por parte de los participantes del curso, le falta muy poco para llegar a la excelencia.

Luego de realizar un análisis de cada instructor se va a proceder a realizar un cuadro comparativo de las encuestas que se aplicó en cada curso.

Nombre	Contenido y Estructura del curso	Habilidades del Instructor	Promedio
Aguirre Lorena	3,66	3,78	3,72
De La Torre Alex	3,75	3,88	3,82
Gomez Nancy	3,58	3,64	3,61
Hernandez Leonel	3,64	3,73	3,68
Nielsen Carlos	3,36	3,50	3,43
Parra Jorge	3,78	3,92	3,85
Portilla Sandra	3,10	2,94	3,02
Ricaurte Sonia	3,90	3,92	3,91
Ruiz Maritza	3,47	3,57	3,52
Trujillo Diana	3,60	3,67	3,64
Villacres Diego	3,49	3,63	3,56

**Gráfico:**



**Interpretación:** Como podemos observar en el gráfico 2 de 11 instructores tienen un porcentaje menor a 3.5. El promedio de la nota más baja es 3.02, que corresponde a Sandra Portilla. El otro promedio inferior es de 3.43, pero no es tan bajo ya que está por llegar al 3.5.

Es así que la mayoría de encuestas muestran que los instructores han tenido buena aceptación por parte de los participantes, porque sus calificaciones son altas.

Hay también que recalcar que el instructor que ha tenido mayor aceptación es Sonia Ricaurte, con una nota de 3.91.

**Comparación y Análisis por instructor, con datos cuantitativos anteriores de aplicar el programa vs. Datos cuantitativos luego de aplicar el programa.**

Al inicio de esta investigación se obtuvo el promedio de los instructores que más cursos han dictado en el año conjuntamente con el rating del curso y del instructor, estos datos se compararan con los mismos datos pero una vez que el capacitador haya asistido al “programa de capacitación para instructores internos”.

Hay que recalcar que una persona reprobo el curso luego del programa, es así que no continuara en la investigación. Si nombre es Orlando Hernández.

El cuadro que se detalla a continuación es el general que obtuvo de la comparación de los datos iniciales y finales de

**Tabla 6. Rating del Curso**

Letra	Nombre	Course Rating Inicio	Course Rating Final	I -F	% Efectividad
A	Aguirre Carchi Lorena Irene	2,26	4,00	1,74	43,50
B	De La Torre Alex	2,82	4,00	1,18	29,50
C	Gomez Peñaherrera Nancy	2,31	3,60	1,29	32,25
D	Hernandez Montalvo Leonel	2,13	3,64	1,51	37,75
E	Nielsen Alarcon Carlos	2,06	3,28	1,22	30,50
F	Parra Jorge Oswaldo	2,00	3,92	1,92	48,00
G	Portilla Diaz Sandra Lorena	2,33	3,00	0,67	16,75
H	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2,35	4,00	1,65	41,25
I	Ruiz Constante Maritza	2,03	3,68	1,65	41,25
J	Trujillo Diana	2,99	3,88	0,89	22,25
K	Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2,70	3,36	0,66	16,50

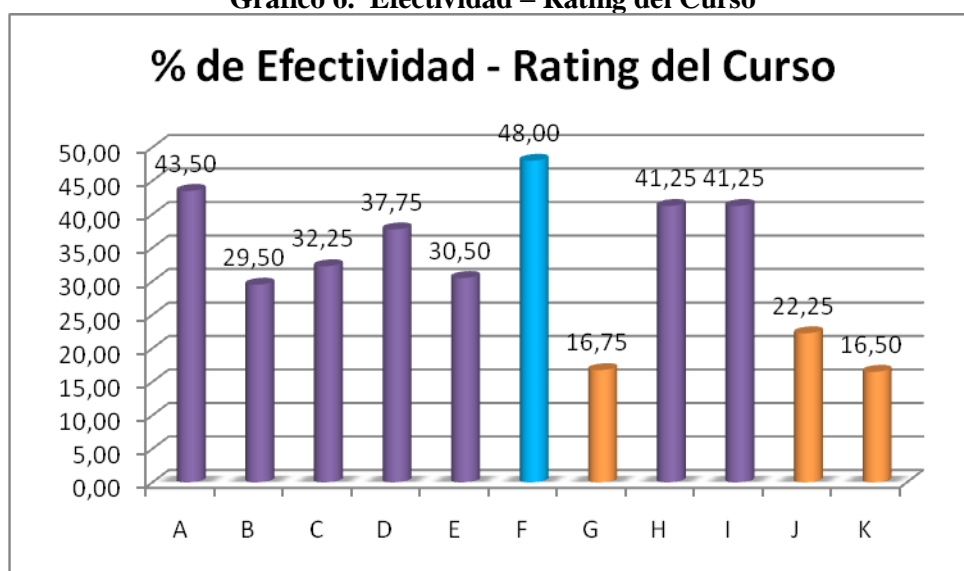
En este cuadro estan las notas que cada instructor tuvo en el Rating del Curso Inicial y Final.

Para poder obtener el Porcentaje de Efectividad del Rating del Curso se procedio así:

Se restó el Rating del Curso Final del Rating del curso inicial. Se procedió a hacer una regla de tres, El Rating del Curso final es el 100%, entonces el resultado de la resta cuánto será?. Así, se obtuvo el porcentaje de efectividad del Curso.

Letra	Nombre
A	Aguirre Carchi Lorena Irene
B	De La Torre Alex
C	Gomez Peñaherrera Nancy
D	Hernandez Montalvo Leonel
E	Nielsen Alarcon Carlos
F	Parra Jorge Oswaldo
G	Portilla Diaz Sandra Lorena
H	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth
I	Ruiz Constante Maritza
J	Trujillo Diana
K	Villacres Bohorquez Diego Sebastian

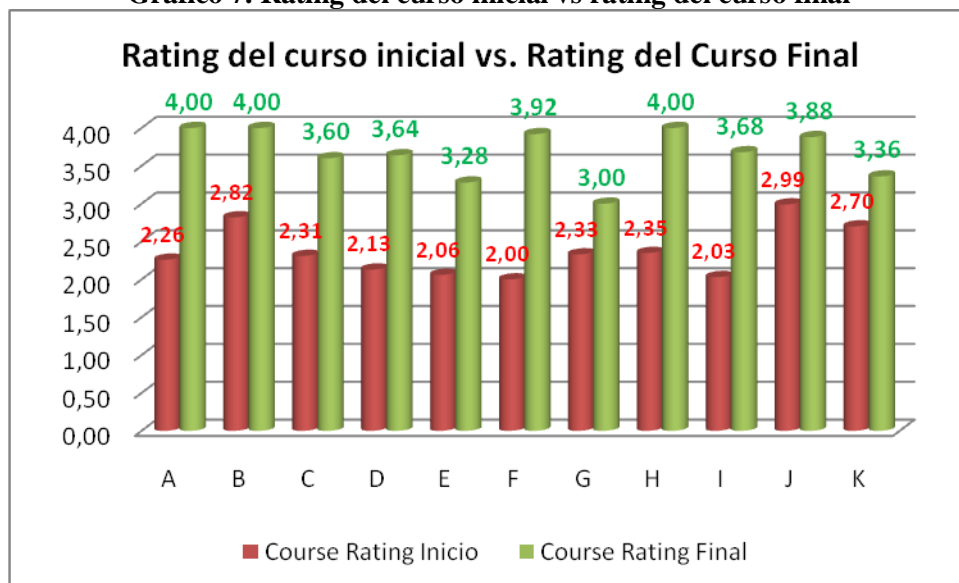
**Grafico 6. Efectividad – Rating del Curso**



**Interpretación:** Todos los instructores luego de haber participado en el Programa de Capacitación han tenido una mejora notable, las personas que menos Mejora han tenido son Sandra Portilla (G), Diana Trujillo (J) Y Diego Villacrés (K), pero hay que mencionar que en su nivel inicial Diego y Diana tenían altos puntajes.

La persona que ha sobresalido en su mejora es Jorge Parra con el 48%.

**Grafico 7. Rating del curso inicial vs rating del curso final**



**Interpretación:** Todas las personas han mejorado notablemente. El Rating del curso inicial es muy bajo, Carlos Nilesen (E), Jorge Parra (F), Maritza Ruiz (I), tuvieron las más bajas calificaciones, pero se nota la mejora de estos.

Tambien se puede observar que el Rating del Curso Final Supera en todos con más de 1 punto, se resalta a Lorena Aguirre (A), Alex de la Torre (B), Sonia Ricaurte (H) que han llegado al más alto puntaje.

**Tabla 7. Rating del Instructor**

Letra	Nombre	Faculty Rating Inicio	Faculty Rating Final	I -F	% Mejora
A	Aguirre Carchi Lorena Irene	2,01	3,72	1,71	42,75
B	De La Torre Alex	2,46	3,80	1,34	33,50
C	Gomez Peñaherrera Nancy	2,28	3,82	1,54	38,50
D	Hernandez Montalvo Leonel	2,13	3,80	1,67	41,75
E	Nielsen Alarcon Carlos	2,00	3,12	1,12	28,00
F	Parra Jorge Oswaldo	2,15	4,00	1,85	46,25
G	Portilla Diaz Sandra Lorena	2,27	2,88	0,61	15,25
H	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2,07	4,00	1,93	48,25
I	Ruiz Constante Maritza	2,98	3,60	0,62	15,50
J	Trujillo Diana	2,09	3,84	1,75	43,75
K	Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2,29	3,44	1,15	28,75

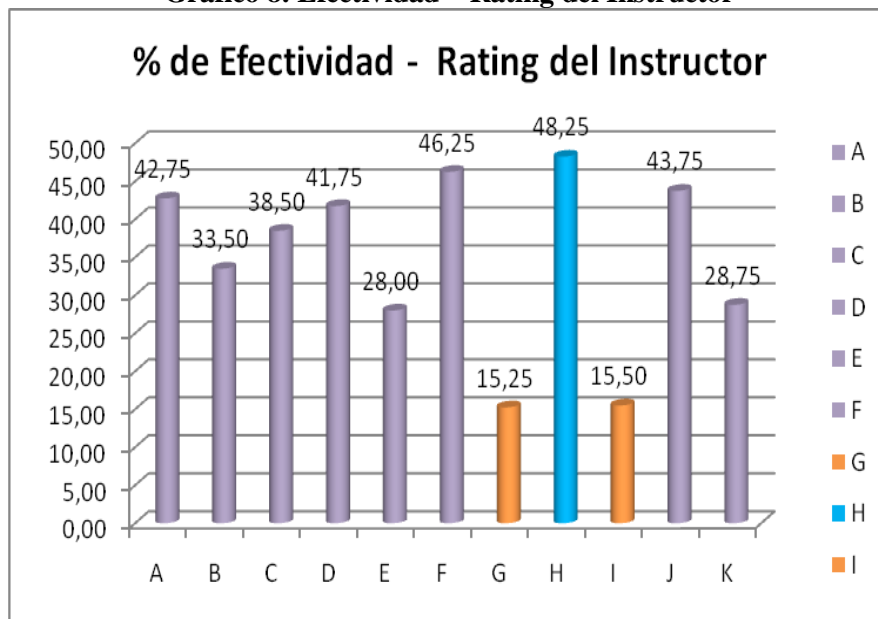
En este cuadro estan las notas que cada instructor tuvo en el Rating del Instructor Inicial y Final



Para poder obtener el Porcentaje de Efectividad del Rating del Instructor se procedio así:

Se restó el Rating del Instructor Final del Rating del instructor inicial. Se procedió a hacer una regla de tres, El Rating del Instructor final es el 100%, entonces el resultado de la resta cuánto será?. Así, se obtuvo el porcentaje de efectividad del Instructor.

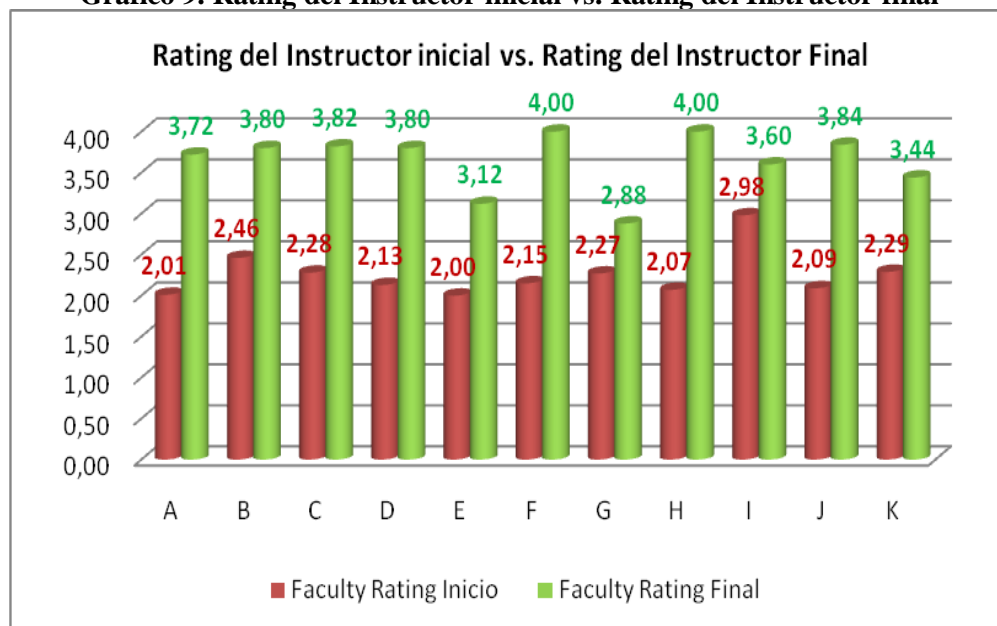
**Gráfico 8. Efectividad – Rating del Instructor**



**Interpretación:** Todos los instructores luego de haber participado en el Programa de Capacitación han tenido una mejora notable, las personas que menos Mejora han tenido son Sandra Portilla (G), Maritza Ruiz(I), pero hay que mencionar que en su nivel inicial Maritza tenía puntaje alto.

La persona que ha sobresalido en su mejora es Sonia Ricaurte (H) con un 48,25% y Jorge Parra (F) le sigue con el 46,5% .

**Gráfico 9. Rating del Instructor inicial vs. Rating del Instructor final**



**Interpretación:** Todas las personas han mejorado notablemente, se puede verificar gracias al gráfico. El Rating del curso inicial es muy bajo, Lorena Aguirre (A), Carlos Nilesen (E), tuvieron las más bajas calificaciones, pero se nota la mejora de estos.

Tambien se puede observar que el Rating del Curso Final Supera en todos con más de 1 punto, se resalta a Jorge Parea (F), Sonia Ricaurte (H) que han llegado al más alto puntaje.

Con todos los aspectos mencionados se ha realizado el análisis de datos de todos los elementos que se utilizó para el estudio.

## Comprobacion de Hipótesis

**Hipótesis:** *Al implementar el programa de capacitación para instructores internos, se mejorará la Efectividad de los cursos de capacitación?*

Para determinar que los instructores no estaban teniendo una buena metodología de enseñanza, fue muy fácil notarlo, ya que una de mis funciones en la empresa es hacer seguimiento de la efectividad de los cursos de capacitación que se dictan diariamente.

Cabe mencionar que se realizan 2 inducciones mensuales, donde participan varios instructores en la enseñanza a nuevos empleados, para darles a conocer normas, reglas y políticas que manejan dentro de la empresa. Empezaré por ahí mi investigación.

Realicé un resumen del feedback del último semestre del año 2010 y obtuve varios resultados cualitativos y cuantitativos que demuestran que varios instructores no tienen metodología para impartir los cursos de capacitación.

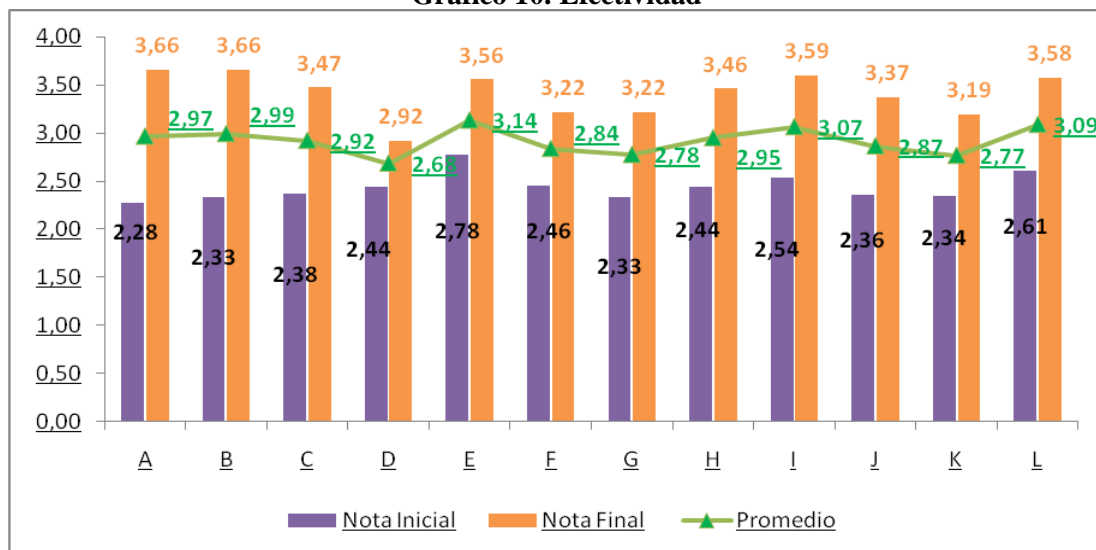
Se tomó como muestra a 12 instructores, estas personas han dictado varios cursos y tienen calificaciones bajas, de acuerdo en datos obtenidos en la evaluación de participantes.

Es así, que se procedió a elaborar un “Programa de Capacitación para Instructores Internos de TCS – Ecuador”, se trabajó en la logística, es decir, en determinar el instructor, salas, materia, contenidos, tiempo, etc.

Se trabajó con unas cartillas de evaluación, en la cual se debían anotar dos puntajes; uno antes de iniciar el Programa de capacitación y el segundo en la finalización de la misma. Estas cartillas evaluaron como los participantes actuaban ante el público y se obtuvo los datos que servirán para comparar la EFECTIVIDAD, del programa. De estas dos notas se obtuvo el promedio, quedando la tabla de la siguiente manera:

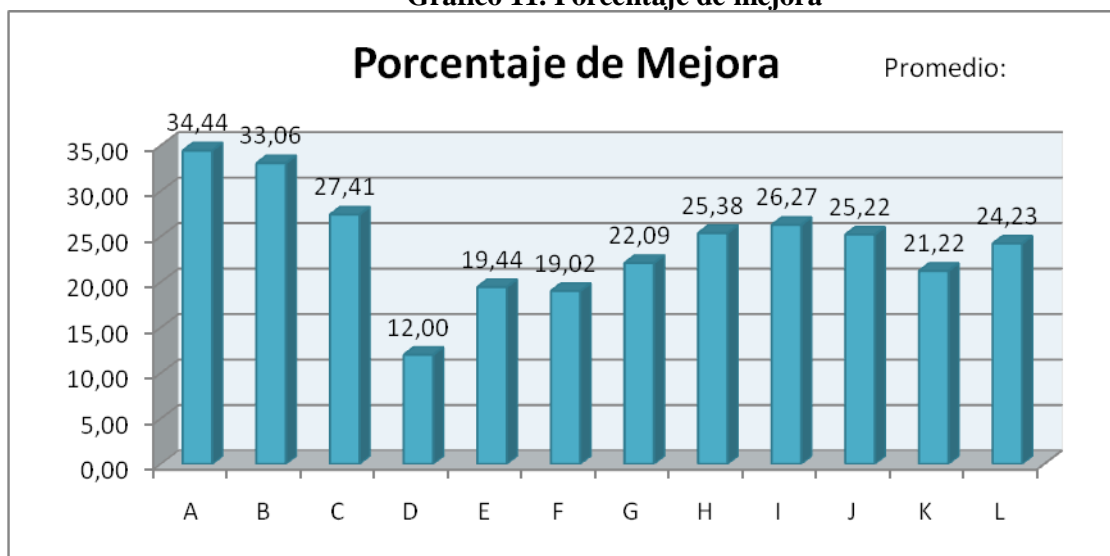
Letra	Nombre	Nota Inicial	Nota Final	Promedio	Porcentaje
A	Aguirre Carchi Lorena Irene	2,28	3,66	2,97	34,44
B	De La Torre Alex	2,33	3,66	2,99	33,06
C	Gomez Peñaherrera Nancy	2,38	3,47	2,92	27,41
D	Hernandez Orlando	2,44	2,92	2,68	12,00
E	Hernandez Montalvo Leonel	2,78	3,56	3,14	19,44
F	Nielsen Alarcon Carlos	2,46	3,22	2,84	19,02
G	Parra Jorge Oswaldo	2,33	3,22	2,78	22,09
H	Portilla Diaz Sandra Lorena	2,44	3,46	2,95	25,38
I	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2,54	3,59	3,07	26,27
J	Ruiz Constante Maritza	2,36	3,37	2,87	25,22
K	Trujillo Diana	2,34	3,19	2,77	21,22
L	Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2,61	3,58	3,09	24,23

**Gráfico 10. Efectividad**



**Interpretación:** En el gráfico podemos observar que la Nota 1 Supera a la Nota 2 en todos los participantes que asistieron al programa, por lo que podemos notar que el programa funcionó, en unas personas más que otras.

**Gráfico 11. Porcentaje de mejora**



**Interpretación:** Todos los participantes tienen un nivel de mejora en sus notas, hay personas que tienen mayor que otras, es así que se debe trabajar en alcanzar un porcentaje igual en todos los participantes en un futuro programa. Con estos dos gráficos podemos notar la mejora que han tenido los instructores, luego de recibir el programa de capacitación.

Un punto importante en esta investigación es la prueba que se les toma a los participantes luego que culminara la capacitación, donde aprobaron 11 personas que dando el cuadro siguiente:

Nombre	Exámen	Estatus
Aguirre Lorena	90,00	Aprobado
De La Torre Alex	85,00	Aprobado
Gomez Nancy	80,00	Aprobado
Hernandez Orlando	65,00	Reprobado
Hernandez Leonel	95,00	Aprobado
Nielsen Carlos	80,00	Aprobado
Parra Jorge	85,00	Aprobado
Portilla Sandra	75,00	Aprobado
Ricaurte Sonia	100,00	Aprobado
Ruiz Maritza	90,00	Aprobado
Trujillo Diana	95,00	Aprobado
Villacres Diego	90,00	Aprobado

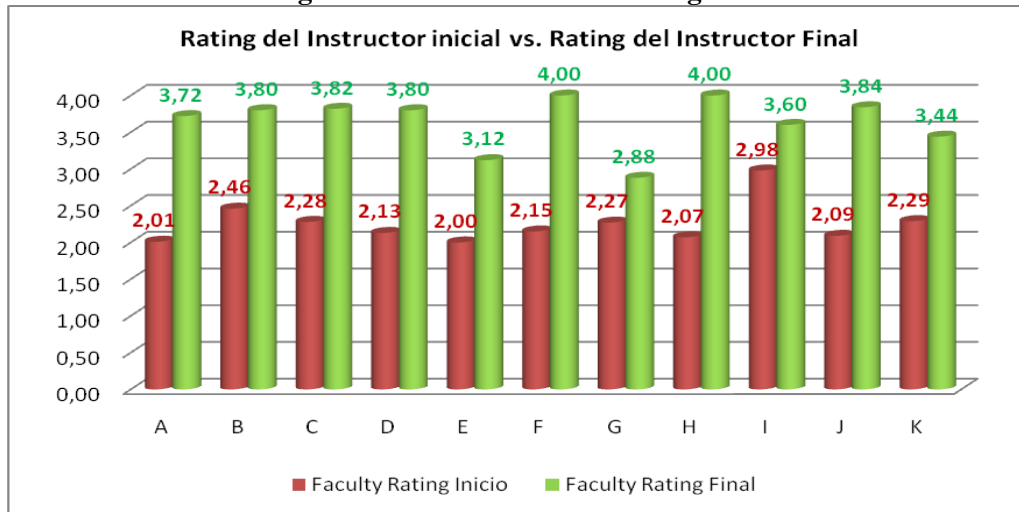
Como podemos observar la persona que reprobó es Orlando Hernández, se realizó un seguimiento a esta persona, y se supo que después de dos semanas que terminó el Programa de Capacitación la persona lamentablemente renunció, es por eso que hasta faltó un día del programa. Por ende, la investigación se continuará sin Orlando.

Ahora se va a explicar mediante gráficos los datos cuantitativos que obtuvieron en sus capacitaciones brindadas antes de haber recibido el programa para compararlas con datos cuantitativos que cada participante obtuvo en sus cursos una vez que ha recibido “El programa de capacitación para instructores internos de TCS”.

Estas evaluaciones están formadas por el Rating del curso y Rating del Instructor, y como estamos estudiando al instructor se tomaran en cuenta el Rating del Instructor anterior y actual.

Letra	Nombre	Faculty Rating Inicio	Faculty Rating Final	I -F	% Mejora
A	Aguirre Carchi Lorena Irene	2,01	3,72	1,71	42,75
B	De La Torre Alex	2,46	3,80	1,34	33,50
C	Gomez Peñaherrera Nancy	2,28	3,82	1,54	38,50
D	Hernandez Montalvo Leonel	2,13	3,80	1,67	41,75
E	Nielsen Alarcon Carlos	2,00	3,12	1,12	28,00
F	Parra Jorge Oswaldo	2,15	4,00	1,85	46,25
G	Portilla Diaz Sandra Lorena	2,27	2,88	0,61	15,25
H	Ricaurte Tenelanda Sonia Elizabeth	2,07	4,00	1,93	48,25
I	Ruiz Constante Maritza	2,98	3,60	0,62	15,50
J	Trujillo Diana	2,09	3,84	1,75	43,75
K	Villacres Bohorquez Diego Sebastian	2,29	3,44	1,15	28,75
	<b>Promedio</b>	<b>2,25</b>	<b>3,64</b>	<b>1,39</b>	<b>34,75</b>

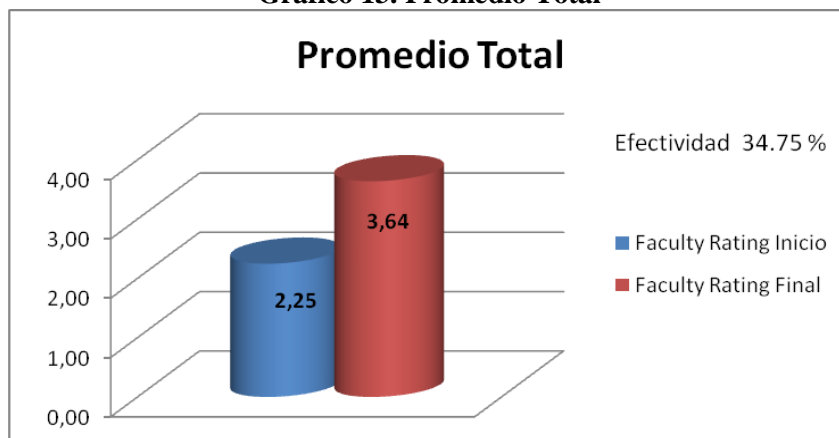
**Gráfico 12. Rating del Instructor inicial vs Rating del Instructor Final**



**Interpretación:** En el Rating del instructor inicial podemos notar las bajas calificaciones que obtuvieron los instructores en cada curso dictado, pero también podemos observar cómo se ha mejorado la Efectividad de los mismos, es así que podemos concluir que el programa de capacitación impartido sirvió de gran ayuda para mejorar la metodología del instructor, ya que cada uno de ellos sabe muy bien los temas que expone pero antes no tenían una buena metodología de enseñanza.

Para analizar el Promedio inicial de todos los instructores vs. El promedio final de los mismos se ha realizado el siguiente gráfico:

**Gráfico 13. Promedio Total**



**Interpretación:** el Rating del instructor inicial tuvo un promedio de 2.25, mientras que el Rating del instructor final tuvo un puntaje de 3.64, lo que nos da una efectividad del 34.75%, es decir que otra vez podemos comprobar que El Programa de Capacitación para Instructores internos dio resultados y se ha subido la Efectividad de los mismos. De 11 cursos dictados y 141 participantes a estos, se ha notado que las quejas han disminuido, en promedio tendríamos 1 por cada curso.

DE ACUERDO A ESTOS RESULTADOS LA HIPÓTESIS DE HA COMPROBADO.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

- Los instructores necesitaban de capacitación en técnicas y métodos de enseñanza para mejorar los cursos que dictan día a día.
- Es indispensable que los instructores estén en permanente capacitación.
- Las personas que asistieron al programa estaban muy motivadas, porque el programa fue muy innovador y sobre todo agradecieron por haberles tomado en cuenta a ellos, ya que hay muchas personas dentro de la empresa que son instructores.
- Durante el programa se desarrollaron competencias que debe poseer un instructor.

### **Recomendaciones**

- El programa de Capacitación, se deben aplicar a todos para instructores internos de TCS, ya que todos necesitan de conocimientos, técnicas y métodos de enseñanza para poder impartir sus cursos.
- Se deben planificar cursos más profundos, que vayan orientados a mejorar metodologías de enseñanza.
- Hacer seguimientos continuos para que el nivel de efectividad sea alto.
- Investigar más profundamente competencias para desarrollarlas durante el Programa.

## C. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

### Tangibles

- Reza Trosino, Jesús Carlos (1999). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama
- Maxwell, John, (1999) *El ABC de la Capacitación*.
- Vargas Jácome, Neilson (2002). *Formación y Capacitación del Talento Humano*.
- Siliceo, Aguilar Alfonso (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Ed: McGraw Hill
- Whitehill jr. Arthur M (1995). *Personnel relations*. Nueva York, pp 121-151.



## ANEXOS

### ANEXO A. PLAN DE INVESTIGACION APROBADO

#### 1. TÍTULO

**¿Cómo al implementar el Diseño de un Programa de Capacitación para Instructores Internos, mejorará la efectividad de los Cursos de Capacitación en TATA CONSULTANCY SERVICES – ECUADOR?**

#### 2. JUSTIFICACIÓN

Se tomó la decisión de implementar el diseño de capacitación para instructores de TCS, porque en las evaluaciones (retroalimentación), que realiza Learning Group luego de cada capacitación dictada, han dado como resultados diferentes carencias de la mayoría de instructores en su curso, escritas por los participantes de las mismas. Como son:

- El tiempo del curso es insuficiente
- Debe ser menos teórico y más práctica
- El instructor sabe mucho, pero no puede impartir su conocimiento.
- Falta material didáctico, etc.

Es por eso que me ha motivado a realizar un módulo para capacitación a instructores de TCS.

TCS – Ecuador; es una de las pocas empresas que brindan varias capacitaciones, nuestro promedio mensual es de 50 – 70 capacitaciones, y lo más importante es que se da seguimiento a las mismas.

La capacitación para instructores va a traer muchos beneficios a TCS, ya que se mejoraría la parte pedagógica de los cursos dictados en sus diversas temáticas, pero lo principal es que va a llegar de una manera adecuada la información que se transmite a los participantes de los eventos. De esta manera, se va a incrementar su desarrollo profesional así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

También va a disminuir el nivel de ausentismo de las personas que deben participar en los diferentes cursos que se dictan día a día, por que el instructor está bien preparado y existirá motivación en los participantes.

Factibilidad: Para Learning Group es muy importante que se diseñe capacitaciones para los instructores de TATA, ya que es el área responsable del desarrollo de todo el personal, es decir, que existe mucho apoyo en este planteamiento.

Otro factor muy importante es que Yo, trabajo directamente en el Área de Capacitación, manejo todo el material de cursos, y no va a ser difícil obtener información que necesito para mi estudio.

### **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El aspecto problémico se centra en las evaluaciones bajas sobre las expectativas de los participantes a los instructores

#### **3.1 Preguntas**

¿Diseñando e implementando un programa de capacitación para instructores, mejorarla efectividad de ellos?

¿Qué hacer para disminuir el ausentismo de los participantes a los diferentes eventos que se imparte en la empresa?

#### **3.2 Objetivos**

##### **➤ Objetivo general**

Diseñar e implementar un programa de capacitación para instructores internos de TATA Consultancy Services, con la finalidad de elevar la efectividad de los mismos.

##### **➤ Objetivo específico**

-Diseñar un módulo de Capacitación para Instructores Internos de TCS – Ecuador.

-Disminuir el ausentismo de personas invitadas a las capacitaciones a través de la capacitación de los instructores.

#### **3.3 Delimitación espacio temporal**

Esta investigación se desarrollará en la empresa TATA Consultancy Services, de la ciudad de Quito, en el transcurso del año Lectivo 2010-2011

### **4. MARCO TEORICO**

#### **4.1 Posicionamiento teórico**

- Administración de Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato

Según Chiavenato en su teoría señala “La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos”

##### **1.1. Capítulos, subcapítulos**

## **Capacitación para capacitadores (teoría)**

### **CAPÍTULO I: CAPACITACIÓN**

- 1.1. Qué es Capacitación (conceptos)
- 1.2. Principales conceptos
- 1.3. Contenido de la Capacitación
- 1.4. Objetivos
- 1.5. Ciclo
- 1.6. Etapas

- *Detección de Necesidades – Diagnóstico*
- *Programa de Capacitación para atender las necesidades.*
- *Implementación y realización del programa de capacitación*
- *Evaluación de los resultados.*

- 1.7. Métodos y Técnicas de Capacitación (adultos)
  - 1.7.1 Métodos
  - 1.7.2. Técnicas

### **CAPÍTULO II: ANDRAGOGÍA**

- 2.1. Qué es Andragogía
- 2.2. Origen
- 2.3. Principios
- 2.4. Características

### **CAPÍTULO III: EFECTIVIDAD**

- 1.1. Qué es Efectividad
- 1.2. Qué es Eficacia y Eficiencia

### **CAPÍTULO IV:**

#### *Reseña histórica de TATA CONSULTACY SERVICES*

- *Misión*
- *Visión*
- *Valores*
- *Servicios que presta:*

## **5. TIPO DE INVESTIGACION**

**Investigación Correlacional:** Porque están directamente relacionados el diseño y la implementación con la mejora de la Efectividad de los instructores.

## 6. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Al implementar el programa de capacitación para instructores internos, se mejorará la Efectividad de los cursos de capacitación.

### 6.1 Identificación de variables

- Variable Independiente: Programa de Capacitación para instructores internos
- Variable Dependiente: Mejora de la Efectividad de las capacitaciones.

### 6.2 Construcción de indicadores y medidas

Variable Independiente	Indicadores	Medidas	Instrumentos
Plan de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de Capacitación.</li> <li>• Dominio del Conocimiento</li> <li>• Presentación del Contenido del Curso.</li> <li>• Manejo de Tiempos.</li> <li>• Interacción con los participantes.</li> <li>• Manejo de material audiovisual</li> </ul>	Excelente (4) Muy Bueno (3) Bueno (2) Regular (1)	Programa de Capacitación

Variable Dependiente	Indicadores	Medidas	Instrumentos
Efectividad De Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación del Participante.</li> <li>• Retroalimentación del Instructor</li> <li>• Datos mensuales de Retroalimentación.</li> </ul>	Excelente (4) Muy Bueno (3) Bueno (2) Regular (1)	Cuestionario de Evaluación.

## 7. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACION

**Mixto:** Porque para definir a los instructores utilizaré un enfoque cuantitativo, al medir las capacitaciones dictadas, también para las evaluaciones porque la variable dependiente tienen pautas Numéricas de evaluación. La Cualitativa será importante al analizar la misma evaluación, pero lo que quiere especificar el participante en el curso dado, con sus propias palabras.

## **8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

No Experimental

## **9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.**

### **9.1. Población y muestra**

#### **9.1.1. Características de la población o muestra:**

La muestra son los instructores que han dictado más de cinco cursos en el último semestre, son 23.

#### **9.1.2. Diseño de la muestra**

De los 23 instructores con más capacitaciones y con mayor tiempo de duración, se han seleccionado a 12

#### **9.1.3. Tamaño de la muestra**

12 personas. (Que representa el 50%)

## **10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR**

### **10.1. Métodos**

- **Inductivo:** Como este método va de lo general a lo particular, lo utilizaré al momento de analizar a todos los instructores de la organización, para luego elegir la muestra que voy a estudiar.
- **Deductivo:** Luego de aplicar el curso de capacitación a los instructores, se va a realizar un seguimiento de la evolución de cada instructor, para verificar si este funcionó, luego de esto se va a comparar con la elución del otro grupo, es así como vamos a ir de lo particular a lo general.
- **Estadístico:** Para el análisis y tratamiento de datos

### **10.2. Técnicas**

- Encuesta
- Entrevista

### **10.3. Instrumentos:**

- **Retroalimentación del Participante:** Es el documento que llena el participante para poder medir el curso y el instructor.
- **Datos de Retroalimentación :** Es un resumen de la retroalimentación del participante, que contiene principales quejas de los instructores y de los participantes, que sobresalen las que

más se repiten en forma numerada, y al mes nos dan una pauta para trabajar en las quejas más frecuentes.

- **Retroalimentación del Instructor:** Es el documento donde el instructor, hace comentarios acerca del curso dictado y de los participantes.

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

- **Fase 1:** Diagnóstico de la Efectividad de instructores
- **Fase 2:** Diseño del Programa de Capacitación.
- **Fase 3:** Aplicación del Programa de Capacitación.
- **Fase 4:** Análisis de Datos.
- **Fase 5:** Informe

## **12. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Se dará a conocer al final de la investigación.

## **13. RESPONSABLES**

**Alumno – investigador:** Silvana Elizabeth Solís Pico

**Asesor de Investigación:** Dr. Benjamín Meza

**Instituto de Investigación y Posgrado:** Dr. Nelson Narváez

## **14. RECURSOS**

**14.1. Recursos Materiales:** Cuestionarios, test, material fungible

**14.2. Recursos Económicos:** Bibliografía, Movilización

**14.3 Recursos tecnológicos:** Computador, impresora, copiadora, internet.

	VALOR
Computador	\$ 650,00
Impresora	\$ 115,00
Copiadora	\$ 80,00
Cuestionario	\$ 60,00
Internet	\$ 150,00
Bibliografía	\$ 80,00
Material Fungible	\$ 90,00
Movilización	\$ 150,00
Subtotal	\$ 1.425,00
Imprevistos (10%)	\$ 142,50
Total	\$ 1.517,50

**15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

ACTIVIDAD	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Abr				May			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del Plan de Tesis	■	■	■	■	■	■	■																									
Elaboración del Marco Teórico					■	■	■	■	■	■	■	■																				
													■	■	■	■																
Fase 1: Diagnóstico de la Efectividad de los Instructores.													■	■	■	■																
Fase 2: Diseño del Programa de Capacitación														■	■	■	■	■	■	■												
Fase 3: Aplicación del Programa de Capacitación																					■	■										
Fase 4: Análisis de Datos																								■	■							
Comprobación de Hipótesis																									■	■						
Conclusiones y Recomendaciones																										■	■					
Entrega de Investigación																											■	■				

## ANEXO B. GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**Andragogía:** Modelo que promueve el desarrollo de un ser humano capacitado y sensibilizado a los cambios que demanda el mundo postmoderno. Interacción de iguales donde el facilitador orienta al que aprende y facilita la información que el usuario habrá reutilizar para enriquecimiento de su experiencia en una actividad determinada Es una relación de orientación-aprendizaje.

**Aprendizaje con un compañero:** Los participantes se ayudan unos a otros a aprender bajo la dirección de un líder de grupo. Pueden realizar ejercicios juntos y retroalimentarse mutuamente. Esto es utilizado para dar a los participantes avanzados la oportunidad de apoyar a sus compañeros menos avanzados.

### C

**Capacitación:** Aptitud o preparación concreta para la realización de una actividad o tarea determinada.

**Capacitación Profesional:** Dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacionales del individuo, o mejorar su desempeño, u obteniendo la competencia adicional requerida para ejercer una actividad.

**Coaching:** Un proceso uno a uno en el cual se da un aprendizaje intensivo por medio de una demostración y práctica, seguidas por una guía y una retroalimentación. Por lo general, toma lugar en el campo de trabajo.

**Conferencia:** Una presentación oral preparada por un orador calificado.

**Currículum:** Medio por el que se hace pública la experiencia y se intenta poner en práctica una propuesta educativa. Implica no solo contenido, sino también el método, y en su más amplia aplicación, tiene en cuenta el problema de su realización en las instituciones.

**Curso:** Materia que forma parte de una carrera, diplomado o especialidad, en el colegio, escuelas técnicas, universidad, etc.

### D

**Debate:** Dos personas o dos subgrupos defienden lados opuestos de una situación. Las personas o subgrupos se alternan para presentar sus argumentos. El propósito es el de explorar todos los aspectos de alguna situación o tema, así como enfatizar la victoria.

**Diálogo:** Dos personas mantienen una conversación mientras los participantes los observan. Las personas involucradas en el diálogo pueden ser personas seleccionadas. Estas pueden presentar puntos de vista opuestos o simplemente discutir el asunto de una manera informada.



**Dinámica:** Ejercicio estructurado que intensifica la participación de los asistentes en una actividad de capacitación, facilitando el aprendizaje.

**Discusión:** Intercambio de ideas sobre un tema de mutuo interés. La discusión puede carecer de un líder o puede ser moderada por uno. Puede carecer totalmente de estructura y ser espontánea, o puede ser completamente estructurada.

**Discusiones con la persona de al lado:** Un método rápido de crear la participación es solicitarle a los participantes que hablen con la persona de al lado por algunos minutos, con el fin de discutir un asunto, responder alguna pregunta o formular preguntas.

## E

**Entrenamiento:** Proceso de aprendizaje que logra incrementar las cuotas de eficiencia en el puesto actual cuando se detecta que la persona no está a la altura de las demandas o exigencias. También se utiliza en situaciones de ascenso, cambio de puesto, etc.

**Evaluación:** Es un proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar hasta que punto los objetivos formativos se han alcanzado.

**Evaluación de impacto:** Tiene como finalidad determinar el impacto del proyecto. El impacto es un cambio de estado como consecuencia de una intervención. Estos pueden ser: esperado o no esperado, intencional o no intencional, positivos o negativos.

## F

**Facilitador/a:** Su función primordial es facilitar, orientar y apoyar los procesos que tienen lugar en alguien que realiza un aprendizaje. Establece una relación horizontal con el participante, es decir, están en el mismo plano de interacción.

**Foro:** Siguiendo una presentación formal, los participantes discuten y formulan preguntas acerca del tema. Pueden formular preguntas al orador o discutir entre ellos mismos. Para grupos más grandes, un moderador puede que sea requerido

## G

**Grupo:** Conjunto de personas que interactúan mutuamente, de modo tal que cada persona influye en todos los demás y es influida.

**Grupo de escucha:** Grupo de personas asignadas a escuchar al orador, tomar notas, preparar preguntas y finalmente, resumir una sesión. A estos se les puede a su vez permitir preguntar al orador.

Varios grupos de escucha pueden enfocarse por separado en un aspecto diferente de la sesión y reportar sus observaciones y conclusiones.

## M

**Metodología:** Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas e instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

**Monitoreo:** Supervisión continua o periódica de un proyecto o programa, para asegurar que los recursos, actividades, resultados y supuestos están desarrollándose de acuerdo a lo planificado.

**Motivación al aprendizaje:** “La disposición de un individuo a regresar a una tarea instruccional, en un momento diferente de tiempo, en un diferente contexto, sin presiones externas a hacerlo, y estando disponibles otras alternativas.

## N

**Necesidades de Formación:** Diferencias de conocimientos o de competencias existentes entre el perfil profesional requerido y el perfil profesional real.

## P

**Panel:** Una discusión entre un grupo de expertos mientras los participantes escuchan y observan. Algunas veces los participantes hacen preguntas después de que el panel ha terminado. A menudo requiere de un moderador para dirigir el flujo de la discusión.

**Panel extendido:** Este es un panel con una silla vacante. La persona ocupa temporalmente la silla para participar brevemente en el panel de discusión. Cuan ha expuesto su punto, deja libre la silla para que otra persona participante la ocupe.

**Participante:** Es un agente activo involucrado en un proceso de aprendizaje. Su opinión es válida y se le respeta en un contexto de discusión.

**Plan de Formación:** Es un documento Técnico-Pedagógico dinámico y en permanente adecuación a las necesidades y características de la ocupación o función productiva, así como a los avances tecnológicos de las disciplinas que conforman los eventos.

**Programa:** Un grupo de proyectos o servicios relacionados entre sí, dirigidos hacia el logro de objetivos específicos, generalmente similares o relacionados.

## R

**Resultado:** Variación o producto que el proyecto o programa puede garantizar como consecuencia de sus actividades

## S

**Seminario:** Medio para la enseñanza su duración puede ser de horas, días, meses o un año y su extensión depende de la dimensión y complejidad de los estudios, así como del tiempo disponible para ello. Esta técnica se dirige más a la formación que a la información. Da importancia al uso de los instrumentos de trabajo intelectual, al análisis de los hechos y no solamente a las referencias bibliográficas, a la reflexión sobre los problemas, además de exponerlos al pensamiento original y a la exposición de los trabajos realizados.

**Simposio:** Una serie de conferencias cortas sobre temas relacionados, las cuales son presentadas por personas expertas. Cada orador presenta solamente un aspecto del tema. A menudo un moderador hace un resumen. Algunas veces los participantes formulan preguntas al terminar. Es un método más bien estructurado y formal.

## **T**

**Taller:** Una actividad con alto grado de participación, que se enfoca en la aplicación del participante, más que en presentaciones hechas por el líder. Los participantes trabajan para producir un producto o resolver un problema bajo la guía e instrucciones de un líder. Es parte de una metodología participativa

## **TABLA DE CUADROS**

Tabla 1. Porcentaje de mejora por cada instructor .....	147
Tabla 2. Contenido y estructura del curso .....	149
Tabla 3. Habilidades del instructor .....	150
Tabla 4. Organización .....	151
Tabla 5. Notas del examen .....	153
Tabla 6. Rating del Curso.....	188
Tabla 7. Rating del Instructor .....	190

## **TABLA DE GRAFICOS**

Gráfico 1. Porcentaje de mejora .....	147
Gráfico 2. Contenido y estructura del curso .....	149
Gráfico 3. Habilidades del instructor .....	150
Grafico 4. Organización .....	151
Gráfico 5. Notas del examen .....	153
Grafico 6. Efectividad – Rating del Curso .....	189
Grafico 7. Rating del curso inicial vs rating del curso final .....	190
Gráfico 8. Efectividad – Rating del Instructor.....	191
Gráfico 9. Rating del Instructor inicial vs. Rating del Instructor final.....	192
Gráfico 10. Efectividad .....	194
Gráfico 11. Porcentaje de mejora .....	194
Gráfico 12. Rating del Instructor inicial vs Rating del Instructor Final .....	196
Gráfico 13. Promedio Total.....	196